

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: SOCIOLOGIA ECONÓMICA E DAS ORGANIZAÇÕES

CULTURA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE UMA EMPRESA DO RAMO HOTELEIRO

ANGÉLICA MANUELA BENEDETTI CONDE DE SOUSA

ORIENTADOR: PROF^a DOUTORA MARIA DA CONCEIÇÃO CERDEIRA

JÚRI:

PRESIDENTE: PROF^a DOUTORA ILONA ZSUZSANNA KOVÁCS

VOGAIS: PROF^a DOUTORA MARIA DA CONCEIÇÃO SANTOS CERDEIRA

PROF^a DOUTORA MARIA AMÉLIA GARCIA MARTINS BERNARDO

MAIO / 2006

AGRADECIMENTOS

Ao longo dos vários meses em que me dediquei à elaboração do presente trabalho, recebi um forte apoio por parte de diversas pessoas, o qual constituiu o incentivo necessário para poder prosseguir-lo e terminá-lo. Sem elas tudo teria sido muito mais difícil.

Desta forma, queria deixar aqui bem expresso o meu agradecimento à minha família, namorado, amigos e colegas, bem como à Professora Conceição Cerdeira que teve sempre a maior boa vontade em me orientar.

Gostaria igualmente de agradecer todo o apoio que recebi por parte dos elementos do Hotel, o qual foi tema do presente estudo, tendo estes prestado uma colaboração indispensável na obtenção de toda a informação necessária à realização da presente dissertação.

Para todas elas o meu mais sincero “Muito Obrigado!”.

LISTA DE QUADROS

Pág.

Quadro 1	
Inventário dos Recursos Turísticos	42
Quadro 2	
Chegadas de turistas internacionais por (sub-)região	43
Quadro 3	
Chegadas de turistas internacionais por países	44
Quadro 4	
Receitas do turismo internacional por países	44
Quadro 5	
Posição de Portugal face às chegadas de turistas internacionais e receitas do turismo internacional	45
Quadro 6	
Distribuição das empresas segundo o número médio de pessoas ao serviço (em 2000)	50
Quadro 7	
Distribuição dos trabalhadores por conta de outrem, segundo a habilitação (em 2000).....	51
Quadro 8	
Distribuição dos trabalhadores por conta de outrem, segundo o nível de qualificação (em 2000)	51
Quadro 9	
Distribuição dos trabalhadores por conta de outrem, segundo o sexo (em 2000)	52
Quadro 10	
Distribuição dos trabalhadores por conta de outrem, segundo o nível etário (em 2000)	52
Quadro 11	
Distribuição dos trabalhadores por conta de outrem, segundo o tipo de contrato (em 2005).....	53
Quadro 12	
Distribuição percentual dos trabalhadores por conta de outrem, segundo o tipo de contrato (em 2005).....	53
Quadro 13	
Número de pessoas ao serviço, por actividade económica, segundo o regime de trabalho (em 30 de Junho de 2004)	54
Quadro 14	
Número de pessoas ao serviço, segundo o regime de duração de trabalho (em 2000)	55
Quadro 15	
Número de pessoas entradas, por actividade económica (secção), segundo o grupo etário e o sexo (2º trim. de 2004)	55
Quadro 16	
Número de pessoas saídas, por actividade económica (secção), segundo o grupo etário e o sexo (2º trim. de 2004).....	56
Quadro 17	
Distribuição dos funcionários do Hotel por vínculo contratual e sexo	67
Quadro 18	
Estrutura etária da mão-de-obra do Hotel	67
Quadro 19	
Distribuição dos funcionários do Hotel por sexo e antiguidade	68

Quadro 20	
Distribuição dos funcionários do Hotel por sexo e níveis de habilitações literárias	68
Quadro 21	
Distribuição dos funcionários do Hotel por sexo e categorias profissionais	69
Quadro 22	
Política da Qualidade	73
Quadro 23	
Ciclo PDCA / PEVA	77
Quadro 24	
Organograma do Hotel	80
Quadro 25	
Questionário à Qualidade do Serviço de Reservas - Tratamento Estatístico - Gráfico	94
Quadro 26	
Questionário Grupos - Tratamento Estatístico - Gráfico	95
Quadro 27	
Questionário Cliente Frequente - Tratamento Estatístico - Gráfico	96
Quadro 28	
Questionário Geral de Cliente - Tratamento Estatístico - Gráfico	97

RESUMO

A implementação de garantias de qualidade segundo os princípios da Norma ISO 9001:2000 constitui a base de um novo modelo de gestão, o qual tem tido um sucesso notável. Porém, esse sucesso levanta algumas questões. Duas delas foram exploradas no presente Estudo de Caso e constituem os dois eixos da dissertação:

1º - saber até que ponto as normas da Qualidade geram eficiência, ou podem constituir uma fonte de ineficácia pela carga burocrática que acarretam;

2º - como a Cultura Organizacional pode funcionar como factor de bloqueio à correcta aplicação dos princípios da Qualidade.

Assim, a presente dissertação foi dedicada à análise do impacto das normas da Qualidade sobre a Cultura Organizacional num Hotel.

Como principais referências teóricas utilizadas neste estudo foram, nomeadamente para a questão da Cultura Organizacional, os princípios enunciados por Edgar Schein e Geert Hofstede, e as considerações de Charles Hamphen-Turner e Albino Reto. Para a questão da Burocracia, o modelo de Max Weber serviu de comparação com o caso em estudo.

A análise empírica realizada num Hotel, permitiu verificar que a adopção deste novo modelo de gestão origina vantagens internas e externas para as organizações, sendo as mais importantes as vantagens externas.

Quanto às desvantagens deste modelo de gestão, atendendo aos resultados obtidos através deste estudo, prendem-se com a resistência à mudança e a falta de motivação. Como forma de as ultrapassar existem métodos propostos pela própria Norma ISO 9001:2000, nomeadamente, pelo envolvimento da Direcção, realização de auditorias internas, implementação de acções correctivas e ainda acções de formação (empiricamente, verificaram-se acções de formação com a participação de todos e o apoio da Direcção).

Assim, Qualidade, Burocracia e Cultura Organizacional, e a forma como estes elementos interagem, constituem para este Estudo de Caso os três grandes temas de análise.

Palavras-chave: Qualidade, Burocracia, Cultura Organizacional, Hotelaria, Desempenho.

ABSTRACT

The implementation of rules for quality standards based in the principles of the ISO 9001:2000 norm is the essence of a new system of business administration which have had a notable success. However, this success raises some questions, two of them were studied in this work and constitute its main subjects:

1st - if quality norms generate efficiency, or if they cause inefficiency due to the bureaucratic weight they can cause;

2nd - how Organizational Culture can represent a limitation to the application of Quality standards.

This work is dedicated to the analysis of Quality standards and its implications on the Organizational Culture or the impact of the norms of Quality on the Organizational Culture in a Hotel.

The most important bibliographical references in which this work was based on, were, for the Organizational Culture issue, the principles defended by Edgar Schein and Geert Hofstede, and the considerations by Charles Hamphen-Turner and Albino Reto. For the Bureaucracy issue, Max Weber's model was compared with the case study.

The empirical analysis in the Hotel allowed to verify that this new system of business administration brings internal and external advantages for the organizations, being the external the most important.

The disadvantages of this new system of business administration, regarding the results achieved through this study, we can refer as the most evident the resistance to changes and the lack of motivation felt by the staff.

In order to reduce those disadvantages ISO 9001:2000 norm determines some methods such as participation of the Administration, accomplishment of internal auditorships, implementation of corrective plans, and on job training courses.

Quality, Bureaucracy and Organizational Culture, and the way these elements interact, are in this case study the three main subjects of analysis.

Key words: Quality, Bureaucracy, Organizational Culture, Hotel, Performance.

ÍNDICE

	Pág.
Agradecimentos.....	2
Lista de Quadros	3
Resumo.....	5
Abstract.....	6
Introdução.....	10
Objectivo da dissertação.....	12
Organização da dissertação.....	13

CAPÍTULO 1

1. A Cultura Organizacional

1.1 Conceito de Cultura de Empresa / Cultura Organizacional.....	14
1.2 Desempenho Organizacional associado à Cultura.....	19
1.3 O impacto da Liderança na Cultura de Empresa.....	22
1.4 Cultura como contributo para a Socialização.....	23
1.5 A Cultura e a Mudança.....	25

CAPÍTULO 2

2. O fenómeno da Burocracia e as suas características

2.1 O Modelo Burocrático de Max Weber.....	27
2.2 As principais vantagens (funções).....	29
2.3 As críticas – as disfunções organizacionais.....	30

CAPÍTULO 3

3. A Qualidade

3.1 As características da Qualidade.....	34
3.2 As normas ISO.....	35
3.3 O processo e a importância da Certificação.....	37

CAPÍTULO 4

4. Enquadramento Geral do Sector Turístico e Hoteleiro Português

4.1 O actual contexto de mudança e aspectos gerais da Competitividade e Internacionalização...	40
4.2 Caracterização do Sector Turístico e Hoteleiro Português.....	41
4.2.1 Estrutura empresarial e caracterização da mão-de-obra.....	49
4.2.2 Oportunidades e Desafios.....	58
4.2.3 Ameaças.....	59
4.2.4 Pontos Fortes.....	60
4.2.5 Pontos Fracos	60

CAPÍTULO 5

5. Estudo de Caso - Empresa do Ramo Hoteleiro

5.1 Caracterização da Empresa.....	62
5.2 A descrição do Hotel.....	63
5.3 A história da Cadeia Hoteleira.....	65
5.4 Caracterização dos Recursos Humanos do Hotel.....	66
5.5 O Sistema da Qualidade implementado no Hotel.....	72
5.6 O modelo de administração burocrática e a caracterização da estrutura organizacional do Hotel.....	78

CAPÍTULO 6

6. Resultados Obtidos

6.1 Objectivos do Estudo.....	83
6.2 Metodologia de Investigação.....	84
6.3 Caracterização dos sujeitos da amostra.....	85
6.4 Caracterização da Cultura Organizacional do Hotel.....	86
6.5 A noção de qualidade percebida pelos diferentes sujeitos e o modo como essa noção afecta o desempenho.....	91
6.6 Qualidade versus Burocracia.....	98
6.7 A importância do envolvimento de toda a estrutura e as dificuldades inerentes.....	99

Considerações Finais.....	101
----------------------------------	------------

Bibliografia.....	104
--------------------------	------------

Anexos.....	108
--------------------	------------

Anexo 1 - Guião da Entrevista

Anexo 2 - Questionário à Qualidade do Serviço de Reservas

Anexo 3 - Questionário à Qualidade do Serviço de Reservas – Tratamento Estatístico

Anexo 4 - Questionário para Grupos

Anexo 5 - Questionário para Grupos – Tratamento Estatístico

Anexo 6 - Questionário Cliente Frequente

Anexo 7 - Questionário Cliente Frequente – Tratamento Estatístico

Anexo 8 - Questionário Geral de Cliente

Anexo 9 - Questionário Geral de Cliente – Tratamento Estatístico

Anexo 10 - Plano Anual de Formação

Anexo 11 - Relação dos Processos com a norma NP EN ISO 9001:2000 e descrição das actividades, inputs e outputs

INTRODUÇÃO

O interesse pelo estudo do tema da Cultura de Empresa surgiu a partir de finais dos anos 70, mas é a partir dos anos 80 que conhece o seu maior desenvolvimento. Um dos factores que suscitou tal interesse foi a constatação das enormes diferenças existentes no desempenho organizacional das organizações asiáticas quando confrontadas com as organizações similares americanas. As primeiras possuíam uma cultura muito característica e inovadora.

A falência do modelo tradicional de organização e gestão com formas organizacionais muito hierarquizadas baseadas nos princípios das teorias clássicas de estruturação e organização do trabalho (de Taylor, Ford e Fayol) demonstraram uma cada vez maior dificuldade em responder com rapidez às novas exigências de competitividade económica (cujos princípios determinantes são a qualidade e a flexibilidade), e à utilização plena das potencialidades oferecidas pelas novas tecnologias.

As novas tecnologias, trouxeram vantagens competitivas às organizações, bem como implicaram profundas alterações sociais (no emprego, nas qualificações, na estrutura das empresas, etc.).

Também, a transformação das condições sócio-económicas da sociedade em geral, derivadas da globalização e da internacionalização da economia, geraram um aumento crescente das exigências ao nível da inovação, o que tem vindo a dar lugar a uma nova lógica característica da sociedade moderna, assente na formação e na valorização do elemento humano. Tal veio atribuir à empresa o estatuto de local de socialização e de realização profissional, bem como de criação de identidades, ou seja, a empresa passa a ser considerada como um lugar de produção cultural e ideológica.

O conceito de Cultura Organizacional surge, assim, como novo princípio orientador acerca do entendimento sobre os processos organizacionais. Através dele procura-se responder, por um lado, às novas exigências do mercado e da sociedade, e por outro à motivação e à adesão dos recursos humanos aos objectivos essenciais à sobrevivência das organizações.

O conceito de Cultura Organizacional surge como uma possível resposta, num contexto adverso, em que a possibilidade de se criar uma identidade cultural coesa e proactiva pode constituir, efectivamente, um recurso estratégico para as organizações.

A empresa fortemente coesa por uma cultura plural mas comum surge, assim, como uma das instituições centrais da sociedade, e a dimensão cultural, como um factor estratégico de competitividade.

De acordo com os autores Kotter e Heskett (1992) existem diversas perspectivas sobre o fenómeno da cultura organizacional. Assim, podemos distinguir a perspectiva das culturas fortes, a perspectiva do ajustamento e a perspectiva adaptativa. A primeira sugere uma relação positiva entre a força de uma cultura e o desempenho financeiro a longo prazo, estando subjacente a ideia de que a cultura forte conduz ao alinhamento de objectivos e à motivação dos empregados.

A perspectiva de ajustamento defende que uma organização para ser bem sucedida deve ter uma cultura “orientada” para o seu negócio ou contexto estratégico. Neste entendimento, não existe uma “melhor cultura” mas antes tudo depende do grau de ajustamento ao contexto.

Na perspectiva adaptativa as culturas que originam melhores resultados a nível organizacional são as que ajudam as organizações a adaptar-se às mudanças ambientais e esta adaptabilidade proactiva incentiva o desempenho financeiro a longo prazo.

A cultura de empresa surge agora, como uma nova técnica de gestão, a qual completa as tradicionais formas de gestão.

A globalização dos mercados e o consequente aumento da competitividade ao nível dos mercados, tornou a Qualidade, nos últimos anos, o meio pelo qual muitas empresas procuram ganhar quota de mercado e fazer face à concorrência. Porém, nem todas as organizações foram bem sucedidas na adopção deste princípio uma vez que a Cultura Organizacional presente no quotidiano das organizações actua muitas vezes como um factor de bloqueio e resistência à inovação.

Pretende-se assim entender a relação entre os aspectos culturais de um contexto organizacional e a eficácia organizacional atendendo não apenas à necessidade de assegurar a sobrevivência das organizações mas promover o seu desenvolvimento. A Qualidade, enquanto novo padrão a atingir, só pode ser alcançada se a cultura existente na organização for favorável à mesma. Para tal é fundamental que os vários elementos da organização entendam o que se pretende com a qualidade e saibam claramente qual o seu contributo pessoal para o alcance da mesma. Afinal o sucesso de uma organização depende do desempenho de cada um dos elementos que a compõem.

Dedico esta dissertação ao estudo de um caso específico de uma empresa do ramo hoteleiro. O sector do turismo desempenha, actualmente, um papel estratégico quer a nível mundial, quer a nível nacional. No que diz respeito à oferta do mercado turístico, podemos salientar o papel essencial desempenhado pelo Alojamento, no qual se inclui a Hotelaria.

Verifica-se na Hotelaria uma grande necessidade de vencer a concorrência e de apresentar um serviço que vá totalmente ao encontro das necessidades dos clientes. A Qualidade surge, neste contexto, como elemento diferenciador.

OBJECTIVO DA DISSERTAÇÃO

A problemática desta pesquisa centra-se na questão de saber até que ponto as normas da Qualidade geram eficiência, ou antes pelo contrário, podem constituir uma fonte de ineficácia pela carga burocrática que acarretam, e de que modo a Cultura Organizacional pode funcionar como um factor de bloqueio à correcta aplicação dos princípios das normas da Qualidade.

Assim, o objectivo da pesquisa relaciona-se com o facto de querer saber, para um caso específico, a influência da Cultura Organizacional no desempenho diário, e de que modo esta interage com os princípios orientadores de conduta definidos pela Qualidade.

Como ponto de partida admito que as normas da Qualidade podem gerar processos demasiado burocráticos e que a cultura organizacional instalada pode funcionar como um factor de bloqueio, caso não haja a preocupação de criar os instrumentos necessários para evitar esse tipo de desvios.

Creio que este tema representa uma questão relevante no domínio da Sociologia da Organizações, uma vez que se trata de um estudo acerca da realidade social em que vivemos actualmente e em que se verifica uma cada vez maior pressão no sentido de se adoptarem comportamentos normalizados (standardizados). Com o propósito de se detectarem pontos críticos nas empresas ou até ineficiências ou “não conformidades”, será que não estaremos a regressar aos princípios do Fordismo/ Taylorismo e às burocracias, mas agora sob outras identidades?

Pretendo, desta forma, prestar uma contribuição ao nível teórico, pela temática que pretendo abordar, e ao nível prático, pela confrontação dessa problemática através da análise de um caso empírico concreto, o qual muito embora possua as suas características próprias e que o distinguem de outros casos reais, acaba igualmente por revelar um conjunto de características comuns ao funcionamento da maioria das empresas em Portugal. Por essa razão, este estudo torna-se um caso expressivo da realidade nacional, permitindo desta análise crítica não só a descrição de um caso real específico, mas sobretudo tirar conclusões acerca do que de menos correcto ocorre

no contexto empresarial português, de modo a se poder questionar e aperfeiçoar no sentido de uma melhoria contínua essencial ao progresso.

ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A dissertação encontra-se estruturada nos seguintes capítulos.

O capítulo 1 aborda o conceito de Cultura Organizacional, associando-o ao desempenho organizacional. Faz referência à questão da liderança, do impacto da mudança e do seu contributo para a socialização.

O capítulo 2 aborda o fenómeno da Burocracia, das suas características e implicações.

O capítulo 3 refere-se ao conceito de Qualidade, as suas características, as normas pelas quais se rege, e ainda ao processo de certificação.

O capítulo 4 dedica-se ao enquadramento geral do sector, referindo-se concretamente aos aspectos da competitividade e do actual contexto de mudança.

O capítulo 5 dedica-se ao Estudo de Caso, em que é feita a caracterização da empresa seleccionada. Descreve-se ainda o sistema de qualidade implementado nessa organização. São, também, caracterizados os recursos humanos da empresa.

O capítulo 6 analisa os resultados obtidos com o estudo. De que forma a qualidade pode gerar burocracia e de que modo é percebida a noção de qualidade pelos diversos colaboradores da organização nos diversos níveis hierárquicos.

CAPÍTULO 1

1. A CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1 CONCEITO DE CULTURA DE EMPRESA / CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde os anos 70 que a comunidade científica e empresarial tem vindo a dedicar uma particular atenção ao conceito de cultura organizacional.

Este conceito de raízes antropológicas e sociológicas, embora não tenha uma definição consensual, diz respeito a uma complexa rede de princípios, valores, crenças, percepções, rituais, cerimónias, heróis, mitos e símbolos, que definem o modo pelo qual um determinado grupo de indivíduos aprende a lidar com os problemas e a transmiti-los aos novos membros.¹

Autores como Schein (1985) e Trice e Beyer (1993) associam tal conceito a uma estrutura composta por diferentes camadas de elementos (valores, normas, pressupostos fundamentais, padrões de comportamento, artefactos, etc.) unidos por um núcleo comum que é o significado.²

Assim, para Edgar Schein, cultura organizacional é uma configuração de pressupostos fundamentais, inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo, que formam a sua base de conhecimentos e estes são utilizados para enfrentar os problemas, quer de adaptação externa, quer de integração interna. Estes, foram suficientemente testados para serem considerados válidos, e por essa razão, são ministrados mediante processos de socialização, aos novos membros como sendo a forma correcta de proceder, pensar e sentir em relação a tais problemas.³ Um conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras que um grupo possui e que determina o modo como ele percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes.

Desta forma, o estudo da cultura organizacional aborda o fenómeno da criação e da influência do contexto social no espaço organizacional, avaliando-se o significado colectivo e partilhado, nas diversas formas e manifestações da cultura, a qual alimenta a sobrevivência do grupo e fornece justificações para a conduta organizacional.

De acordo com os autores Trice e Beyer (1993) a noção de cultura possui duas componentes, sendo a primeira a da essência ou substância da cultura e a segunda a das suas manifestações ou formas.

¹ SCHEIN, Edgar (1985) *Organizational Culture and Leadership – A Dynamic View*, S. Francisco, California, Jossey-Bass Publishers.

² FERREIRA, J. M. Carvalho (coord.); NEVES, José; CAETANO António (2001) *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, McGraw-Hill.

³ SCHEIN, Edgar, op. cit.

Por essência da cultura entendem o conjunto de crenças e valores, que em virtude da carga afectiva decorrente das expectativas e preferências dos indivíduos são inerentes às formulações de causa e efeito, e têm um carácter histórico e partilhado, que a cada momento estimulam as pessoas a se comportarem de determinada forma (fornecem indicadores que explicam e legitimam os comportamentos individuais e colectivos).

As manifestações de cultura consistem nas formas observáveis, nomeadamente, símbolos, linguagens, narrativas, e práticas, através das quais as pessoas exprimem e comunicam a ideologia.⁴

Schein percepçiona o conceito de cultura organizacional a três níveis de análise. O primeiro, o nível dos artefactos e dos padrões de comportamento, o qual constitui o aspecto mais visível, apesar de nem sempre ser facilmente decifrável. Assim, e constituindo este o lado mais visível da cultura, traduz-se pela forma como os elementos da empresa falam uns com os outros, pela forma como se vestem, etc.

O segundo nível, o dos valores, é acessível a um conhecimento consciente e testável pelo consenso social, ou seja, espelha os princípios comuns aos elementos da organização, é a base de entendimento comum, e caso surja uma forma nova de actuação eficaz ela é integrada e passa a constituir um novo valor orientador. Assim, este segundo nível, apesar de sólido poderá ser mudado caso se prove a sua ineficácia.

O terceiro nível, o das suposições ou pressupostos básicos, tidos por invisíveis, indiscutíveis e subconscientes, traduz os valores imutáveis e irrefutáveis aos elementos da organização, estão na origem da própria organização e são valores de tal modo enraizados que dificilmente serão substituídos, sendo fortemente defendidos pelos elementos da organização. Constituem os pilares da cultura dessa organização, contra os quais quem atentar é banido.⁵

Para o autor Geert Hofstede (1993), a cultura representa um conjunto de programações mentais que são adquiridas em ambientes sociais, tais como na família, na vida no bairro, na escola, nos grupos de jovens, no local de trabalho, na comunidade, etc.

Assim, no que diz respeito à programação mental pela cultura, podem ser distinguidos vários níveis de acordo com os grupos e categorias de pertença, nomeadamente:

- *nível nacional ou cultura nacional (país de origem ou país para onde as pessoas emigram);*
- *nível do grupo regional e/ou étnico e/ou religioso e/ou linguístico (grupos esses que possuem*

⁴ FERREIRA, J. M. Carvalho; Neves, José e Caetano, António, op. cit.

⁵ SCHEIN, Edgar, op. cit.

culturas características);

- *nível de pertença sexual (cultura feminina/cultura masculina)*;
- *nível de pertença a grupos geracionais (cultura de grupo de idade)*;
- *nível de pertença à classe social ou cultura de classe (origem social associada ao nível de escolaridade e à profissão)*;
- *nível de pertença à organização ou empresa e à forma de socialização dos trabalhadores (cultura organizacional ou cultura de empresa)*.

Para este autor, as culturas organizacionais são constituídas pelos valores dos seus membros e também pelas percepções partilhadas das práticas diárias. São constituídas igualmente por símbolos, por “heróis” e por rituais comuns.⁶

O conceito genérico de cultura tende a ser entendido como um sistema de padrões cognitivos aprendidos, que auxiliam as pessoas nos processos de perceber, sentir e actuar. Como tal, a cultura encontra-se localizada na “mente” das pessoas, sendo um sistema partilhado de símbolos e de significados patente nos pensamentos e nos significados partilhados pelas pessoas de uma sociedade.⁷

É com base neste enquadramento teórico que se deverá considerar este conceito quando aplicado às organizações.

O conjunto de ideias actualmente associadas ao conceito de cultura organizacional, e que pode servir como ponto de referência na sua definição conceptual, são:

1. *uma estrutura de referência comum e que é partilhada por uma quantidade significativa de pessoas*;
2. *socialmente desenvolvida, aprendida e transmitida em termos comportamentais, cognitivos e emocionais, ou seja, é adquirida, o indivíduo nasce com certas características físicas mas sem cultura*;
3. *o núcleo base é constituído pelos pressupostos fundamentais ou valores*;
4. *fornece às pessoas regras e normas orientadoras em termos de perceber, pensar e sentir os problemas do funcionamento organizacional do ponto de vista da integração interna e da adaptação externa*;
5. *contribui para a definição da identidade organizacional*;

⁶ HOFSTEDE, Geert (1991) *Culturas e Organizações*, Lisboa, Ed. Sílabo.

⁷ FERREIRA, J. M. Carvalho; Neves, José e Caetano, António, *op. cit.*

6. *tem características simbólicas, reveladas pelo significado expresso nas suas manifestações mais observáveis como artefactos e padrões de comportamento organizacional;*
7. *é alterável embora não de um modo fácil;*
8. *é produto da história da organização;*
9. *é avaliável por metodologias qualitativas e quantitativas;*
10. *tem influência directa e indirecta no desempenho organizacional;*
11. *a cultura é um compósito de elementos interrelacionados, em que a modificação de um elemento se repercute sobre os restantes;*
12. *a cultura é partilhada por um grupo, logo, ela define a fronteira que separa os grupos de culturas diferentes;*
13. *composta de várias camadas, umas mais periféricas e visíveis e outras mais profundas e invisíveis, cujo conteúdo varia em extensão e acessibilidade.*^{8/9}

Relativamente às dimensões da cultura, podemos começar por definir dimensão como sendo um aspecto que pode ser medido e comparado com outras culturas.

O autor Edgar Schein definiu quatro pressupostos básicos, sendo eles: a relação da organização com o meio; a natureza da actividade humana e do ser humano; a natureza da realidade, da verdade, do tempo e espaço; a natureza do relacionamento humano.¹⁰

Para o autor Geert Hofstede, a cultura representa uma programação colectiva do espírito humano, a qual permite distinguir os membros de uma “categoria” de homens em relação a outra. Desta forma, ela determina as maneiras de pensar, sentir, comunicar e produzir objectos concretos, assim, permite a um grupo de homens assegurar a sua sobrevivência¹¹.

A cultura é global, isto é, ela repercute-se no indivíduo mas também nos objectos que cria, no funcionamento das organizações. A cultura também intervém nos diferentes níveis de poder, ou seja, por um lado os símbolos, as marcas que representam o poder de uma sociedade e por outro a distribuição dos fluxos de poder no seio do grupo.

Hofstede define o conceito de distância hierárquica como sendo a forma como se exprimem as diferenças biológicas, de talentos, e de poder em diferenças sociais e materiais. Assim, o autor distingue os países com distância hierárquica curta (ex. Áustria, Alemanha, etc.).

⁸ FERREIRA, J. M. Carvalho; Neves, José e Caetano, António, op. cit.

⁹ KOVACS, Ilona; CERDEIRA, Maria da Conceição, op. cit.

¹⁰ SCHEIN, Edgar, op. cit.

¹¹ GAUTHENEY, Franck; XARDEL, Dominique (1993) *Le Management Interculturel* – Paris, Presses Universitaires de France, 2^e. édition corrigée.

Estes caracterizam-se por terem desigualdades sociais reduzidas, uma vez que a hierarquia significa diferença de papéis e por isso os subordinados consideram os seus superiores como pessoas iguais a eles. Nestes países considera-se que todos os homens têm direitos iguais, e a melhor maneira de mudar um sistema social é redistribuindo o poder, existe assim, uma forte solidariedade.

Em contrapartida, nos países com grande distância hierárquica (ex. França, países da América Latina, e do Sudoeste Asiático) a desigualdade e a hierarquia são encaradas como algo natural uma vez que os subordinados consideram os superiores como uma “categoria” à parte. A participação das pessoas é reduzida porque estas não têm poder, e o poder é difícil de alcançar devido à falta de confiança dos superiores nos subordinados. Esta situação conduz à existência de um conflito latente entre os que têm poder e os que não o têm.

Hofstede aborda igualmente a relação dos grupos culturais face à incerteza. Ao nível da empresa, o controlo da incerteza traduz-se na necessidade de criar regras formais para assegurar o funcionamento da organização.

A organização de tipo burocrático está ligada a valores de forte controlo da incerteza, por essa razão caracterizam-se por terem tarefas fortemente definidas e controladas por uma longa cadeia de níveis hierárquicos.

A perspectiva construtivista acerca da cultura, entende-a como resultante de uma construção social da realidade, ou seja, explica que o processo de atribuir significado ou de dar sentido a um determinado evento organizacional, é um fenómeno colectivo, em que as percepções, os juízos sobre os acontecimentos prévios interagem de modo a conferirem significado às situações. O resultado é a criação de um mapa cognitivo através do qual os indivíduos:

1. *definem e descrevem os eventos organizacionais mais relevantes para eles (ex. definem objectivos num contexto específico);*
2. *formulam expectativas sobre a relação causa-efeito das práticas e comportamentos organizacionais (ex. como determinado problema pode ser solucionado atendendo às situações do passado);*
3. *prescrevem recomendações para alteração ou melhoria de comportamentos e processos, o que funciona como uma norma (ex. um produto com defeito nunca pode sair da empresa);*
4. *procuram uma explicação última para o porquê das coisas, tornando-se em pressupostos fundamentais (ex. porque é que se escolhe esta estrutura organizacional, esta linha de produtos, etc.)¹²*

¹² FERREIRA, J. M. Carvalho; Neves, José e Caetano, António, op. cit.

É através deste mapa cognitivo, ou conjunto de pressupostos, que as pessoas conseguem lidar diariamente com as novas situações e atribuir significado às coisas, podendo ser alterado consoante as prioridades ao longo do tempo. Assim, pode-se dizer que os princípios orientadores de uma organização mudam consoante as fases da vida da própria organização.

De qualquer forma, e dada a sua relativa estabilidade, este mapa cognitivo desempenha um papel integrador dentro da organização, sendo uma base comum de pensar, agir e sentir, e desempenha também o papel de redutor de ansiedade e de incerteza, ao indicar às pessoas, para cada situação específica, o que é apropriado e aceitável fazer ou não.

Neste sentido é importante referir que as organizações coabitam permanentemente com as incertezas características da envolvente externa, ou seja, dilemas e paradoxos relacionados com forças que “puxam” em sentidos opostos e que obrigam as organizações a tomarem difíceis opções diariamente.

Por essa razão, a cultura organizacional pode funcionar como elemento integrador e de coesão, facilitando o desempenho diário das tarefas, e como base de entendimento comum aos diferentes elementos pertencentes às organizações.

1.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL ASSOCIADO À CULTURA

A pressão imposta às organizações pela competição internacional ao nível dos negócios revelou a importância dos factores culturais nas práticas de gestão.

A crença no facto da cultura organizacional constituir um factor que diferencia as organizações bem sucedidas das menos bem sucedidas, e a crença do condicionamento, pela cultura, da excelência organizacional traduzida na elevada motivação e desempenho dos colaboradores, vieram alertar decisivamente para a importância deste conceito como um recurso estratégico.

O surgimento de empresas multinacionais e de múltiplas formas de cooperação internacional entre organizações, obriga a repensar o modo de actuação de cada uma delas num contexto globalizado, em que as práticas de gestão mais racionais e eficientes são postas à prova quando aplicadas num contexto cultural adverso, em que as características pessoais e culturais dos diversos colaboradores das diversas empresas (cada uma delas com a sua raiz cultural própria) pode vir a condicionar em muito os resultados a obter com essa mesma colaboração.

Assim, há que compreender que existem factores não económicos que influenciam o desempenho dos actores organizacionais e a produtividade organizacional. Uma organização é

algo mais do que apenas um conjunto de recursos financeiros, equipamentos, estruturas físicas, etc. É igualmente uma estrutura de cariz humano e social, com vida própria que cresce e se adapta às exigências das necessidades internas e externas.

Foram-se desenvolvendo duas perspectivas bem distintas de se perceber a noção de cultura organizacional.

A primeira mais preocupada com os resultados práticos da gestão em termos de eficácia e adaptabilidade, designada por “Corporate Culture” ou gestão pela cultura, que considera a cultura como variável independente, ou seja, como um subsistema interno de significados partilhados e valores subjacentes da organização, que permite a adaptação dos indivíduos à organização como um todo, e a esta ao seu meio envolvente. O conceito de clã apresentado pelo autor W. Ouchi refere uma imagem de comunidade profissional pouco estruturada onde o sentimento de pertença e o consenso constituem os pilares essenciais para a acção. A “Corporate Culture” surge assim como uma forma de controlo que manipula o domínio emocional.

A segunda perspectiva, defendida nomeadamente pelo autor Sainsaulieu (1987), considera que uma organização é uma cultura em si, integrada por diversas sub culturas, sejam elas de origem profissional (ex. sub cultura dos administrativos), funcional (ex. sub cultura das vendas, da produção, etc.) ou hierárquica (ex. sub cultura dos encarregados), o que implica uma autonomia individual ou grupal e uma diversidade de comportamentos.¹³

Assim, enquanto que a primeira perspectiva apela para uma cultura dominante, forte, que desempenha uma função de controlo do comportamento dos indivíduos considerados como meros executores, a segunda perspectiva vai implicar uma ordem negociada na superação das divergências, sendo os indivíduos considerados como agentes activos e possuidores de uma identidade própria.

Também, não podemos esquecer que todas as culturas de empresa são, em parte, o resultado de uma negociação com as culturas mais vastas em que se inserem, nomeadamente a nível nacional. A cultura nacional tem características próprias que estão presentes na mão-de-obra.¹⁴ Existem posteriormente, a nível empresarial, as culturas próprias de cada área funcional, nomeadamente, a financeira, a de marketing, a de pessoal, etc.

Segundo o autor Charles Hamphen-Turner, os trabalhadores são mais produtivos quando os seus grupos são coesos e a sua satisfação social é elevada. Frequentemente o que sucede é que os gestores receiam tornar a sua força de trabalho mais cooperativa, porque a solidariedade no

¹³ SAINSAULIEU, R. (1987) *Sociologie de L'Organisation et de L'Entreprise*, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques e Dalloz.

¹⁴ HAMPHEN-TURNER, Charles (1993) *Cultura de Empresa*, Lisboa, Editorial Presença.

interior da organização pode ser usada de forma negativa contra a gestão. Porém, este autor defende que uma cultura baseada no medo dos trabalhadores está fatalmente enfraquecida.

No que diz respeito à questão da hierarquia, podemos referir que quando as pessoas são tratadas como iguais (por oferecerem contributos relativos para um determinado produto ou serviço) elas vão mais facilmente poder desenvolver os seus talentos e afirmar os seus pontos de vista.

A delegação de responsabilidades implica, portanto, uma confiança suficientemente consolidada por parte do superior num determinado subordinado, a ponto do superior lhe transmitir a sua própria responsabilidade sobre determinado problema, cabendo ao subordinado ter a capacidade de avaliar esse problema e ter a autonomia suficiente para o resolver. Tal vai depender, essencialmente, do conhecimento do superior acerca das capacidades do subordinado, o qual é facilitado pelo tipo de comunicação estabelecida entre ambos.

De acordo com Hamphen-Turner a predisposição para delegar autoridade por parte dos gestores acontece com frequência em países como a Suécia e os Estados Unidos.¹⁵ Tal deve-se ao facto de serem países com uma distância ao poder reduzida, existindo tendencialmente menos níveis hierárquicos do que noutros países do mundo, como aliás já foi referido anteriormente na abordagem aos estudos do autor Hofstede.

Ao considerar-se que é a identidade de uma organização que a distingue das demais, invalida-se a existência de modelos genéricos explicativos aplicáveis.

Assim, cada identidade fundamenta os próprios sistemas de gestão, os quais estão adaptados para cada organização e são os mais eficazes para a mesma. Deixa, então, de se falar em culturas fortes (caracterizadas como estáveis, homogêneas, com uma partilha intensa e profunda dos valores) e culturas fracas (caracterizadas pela elevada rotação dos dirigentes ou outros membros, de constituição recente) mas antes em culturas adequadas (ou não) que permitem às organizações responderem da melhor forma às exigências de adaptação, quer do meio interno quer do meio externo.

A cultura pode representar desta forma, um elemento facilitador na resolução dos problemas, pela forma como é feita a avaliação da complexidade dos mesmos, e como são formuladas as devidas soluções, ou seja, pela rapidez de adequação das respostas às exigências do meio envolvente.

A cultura pode ter, assim, um impacto significativo no desempenho a longo prazo, uma vez que as empresas com culturas que enfatizam clientes, accionistas e empregados, e com uma

¹⁵ HAMPHEN-TURNER, Charles: Cultura de Empresa, op. cit.

eficiente liderança das chefias nos vários níveis, tendem a superar as restantes que não possuem estes traços culturais.¹⁶

1.3 O IMPACTO DA LIDERANÇA NA CULTURA DE EMPRESA

É consensual a opinião entre os diversos autores, da existência de relações estreitas entre o tipo de cultura organizacional e o estilo de liderança praticado, sendo igualmente salientada a importância do líder na criação de cultura, em particular pelos líderes fundadores das organizações.

Para Edgar Shein (1985) “A liderança é o processo fundamental através do qual a cultura organizacional se forma e é mudada (...) o fundador de uma organização cria simultaneamente um grupo e dada a sua força ou a sua personalidade, começa a criar uma cultura”.¹⁷

O líder desempenha, desta forma, um papel fundamental no início da criação da organização, uma vez que é ele quem vai ditar as regras essenciais, básicas ao funcionamento desta, e mesmo depois deste ter fisicamente desaparecido a sua importância permanece, muitas vezes sob a forma de mitificação, passando o líder a ser visto como um herói, cuja função é demonstrar que o sucesso é possível. Tal representa um marco que ajuda a organização a enfrentar os problemas e as adversidades do quotidiano.

O líder, fundador ou não, tem o papel de adaptar, mudar ou intensificar os valores originários de acordo com as linhas estratégicas, de modo a que o grupo se identifique permanentemente com os valores da organização.

Shein coloca, assim, a ênfase do estudo organizacional no papel desempenhado pelo líder, não bastando apenas compreender os padrões culturais e as normas de conduta, mas antes as prioridades definidas pelo líder. Os diferentes tipos de liderança vão originar os diferentes tipos de cultura organizacional. Quando se verifica uma mudança de líder, então, também a cultura pode sofrer alterações.

Para este autor, os líderes não têm apenas a função de coordenar os recursos físicos existentes, as tarefas, as pessoas, mas também construir e consolidar aspectos culturais. Neste aspecto, a liderança distingue-se da gestão, uma vez que a gestão utiliza os recursos existentes a favor da organização, e na liderança o líder utiliza os elementos culturais para criar os recursos

¹⁶ KOTTER, John P.; Heskett, James L.(1994) *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial*, S. Paulo, Makron Books.

¹⁷ SCHEIN, Edgar, op cit.

culturais estratégicos a favor da organização. Desta forma, “o líder pela cultura seria alguém que não teria apenas por missão prever as consequências técnicas dos seus programas estratégicos, mas também as consequências dos cerimoniais e dos ritos internos da empresa”.¹⁸

Para que o líder faça uma gestão adequada e consiga comunicar a sua liderança através da cultura existente, numa organização, pressupõe-se que ele conheça profundamente a organização, e a cultura existente.

Deverá conhecer essa identidade cultural, as suas especificidades e os seus limites, através da qual vai dar sentido às práticas empresariais, podendo posteriormente criar um sistema de valores compartilhados por todos os elementos, bem como uma única visão estratégica, com o objectivo de unir todos os elementos da organização e, paralelamente, torná-la distinta das restantes.

1.4 A CULTURA COMO CONTRIBUTO PARA A SOCIALIZAÇÃO

Para Edgar Schein, a socialização constitui o processo de formação através do qual é ensinado ao novo elemento tudo o que seja considerado importante numa organização, ou seja, consiste no processo de transmissão de uma série de informações e conteúdos referentes aos objectivos fundamentais dessa organização, como também dos meios utilizados para os alcançar.

São igualmente transmitidos e definidos os valores, as responsabilidades de cada membro, bem como os comportamentos necessários para um desempenho considerado adequado e suficiente. É ainda partilhado, todo um conjunto de princípios relativos à conservação da identidade e integridade da organização.

É importante que os novos elementos, recém admitidos, possuam uma ideia concreta acerca da concepção da estrutura organizacional, dos seus componentes, das relações de comunicação e do poder hierárquico, tal constitui um aspecto fulcral no processo de socialização.

Desta forma, pode-se dizer que o processo de socialização é dirigido geralmente aos novos membros da organização, e tem por objectivo a transmissão dos valores essenciais da organização.

Este processo de socialização poderá também ser utilizado para se manter e renovar o sistema de valores da organização. Caso se pretenda obter uma mudança cultural, e caso se opte por uma mudança estratégica do sistema de valores, motivada pela introdução de novas formas produtivas e tecnológicas, o processo de socialização não é condição suficiente para que essa

¹⁸ LOPES, Albino, RETO, Luís (1990) *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*, Lisboa, Ed. Sílabo.

renovação possa acontecer, para tal é necessário um processo de reaprendizagem por parte dos elementos da organização, considerados em interacção individual e colectiva.

É ainda importante salientar, que a capacidade de socialização de um indivíduo aos valores organizacionais, depende do facto de ele possuir ou não valores de lealdade e de dever que o vinculem moralmente a envolver-se nos objectivos da organização.

Estes valores podem ser determinados por processos de socialização iniciais, não sendo afectados pelas intervenções organizacionais posteriores. Também pode depender do grau de coerência entre os valores dos novos elementos e os valores fundamentais da organização, e no caso em que essa coerência seja elevada, aumenta a probabilidade do indivíduo adoptar os valores organizacionais.

Nas organizações, os processos de recrutamento e selecção são utilizados como forma de admitir novos colaboradores e através destes processos consegue-se identificar um determinado conjunto de características inerentes a cada candidato. Tal permite conhecê-los melhor, e procurar, de alguma forma, prever como irá decorrer a sua posterior integração às normas e aos padrões de funcionamento próprias dessa organização. Com um adequado processo de socialização, os elementos podem mais facilmente dar o seu melhor, reorientando o seu comportamento face ao que lhes é exigido, bem como a organização aumentar a eficácia do seu desempenho.

Pode-se então considerar, que um indivíduo se encontra devidamente socializado a partir do momento em que este manifesta comportamentos concordantes com a cultura da organização em que se encontra inserido, tais como a implicação com os objectivos, o bom relacionamento com os colegas e a correcta utilização dos equipamentos disponíveis.

1.5 A CULTURA E A MUDANÇA

É consensual a ideia de que as empresas poderão mudar a sua cultura a partir do momento em que esta demonstrar já não ser eficaz ou deixar de assegurar a adaptação às exigências, quer do meio interno quer da envolvente externa. A longevidade da organização encontra-se assim associada à sua capacidade de absorção de valores inovadores, para além de ter de preservar a identidade cultural originária.¹⁹ Ou seja, há que procurar responder à mudança mas não destruindo totalmente a estabilidade, ou seja, há que procurar harmonizar e articular ambos os factores.

A cultura, é assim, um processo de aprendizagem contínuo em que cada organização, pelas suas tradições culturais e históricas, tem inerente um saber-fazer acumulado, mas que ao mesmo

¹⁹ Lopes, A. e Reto, L. op. cit.

tempo é acumulável com novos saberes. Estes factores poderão dar um sentido de desenvolvimento e evolução. Considera-se, então, que uma forma de alterar a cultura existente é a alteração dos valores base, dos símbolos partilhados, e a criação de uma nova linguagem.

Shein, destaca a importância do papel do líder como coordenador da mudança, mas alertou, também, para o facto da questão da mudança cultural não ser algo que se possa tratar de forma simples: por vezes o líder é incapaz de gerir o processo de mudança e os conflitos inerentes, ou podem decorrer mudanças radicais no meio (propriedade / mercado), tendo nestas situações que se optar ou pela transformação cultural radical da organização ou até mesmo pela destruição da própria organização.

Assim, como factores facilitadores da mudança da cultura organizacional podemos referir que esta deve envolver o maior número possível de elementos da organização pertencentes aos mais diversos níveis hierárquicos.

Também, sendo a mudança decidida pela direcção da organização, esta deve ser sentida como dizendo respeito a todos, logo deve ser vista como algo essencial e positivo.

De acordo com o autor Albino Lopes, “a mudança da cultura da organização não implica necessariamente a mudança dos indivíduos, mas implica a sua formação e socialização ao novo sistema de valores”.²⁰

Os novos sistemas de produção e estruturas organizacionais originadas pela introdução de novas condições tecnológicas e económicas podem originar lentamente novos comportamentos, atitudes e valores, os quais serão facilitados através de formação adequada, ao nível do saber-fazer e do saber-estar. É necessário que os elementos da organização estejam motivados para a mudança, o que pressupõe a percepção dos benefícios decorrentes desse esforço.

Há que salientar, que podem haver aspectos da cultura organizacional que não precisem ser substituídos, ou seja, há que verificar e explorar as forças existentes na cultura actual e tentar descobrir as melhorias possíveis preservando a sua coerência.

Para que as organizações possam adaptar a sua realidade cultural ao contexto exterior têm primeiro de se aperceber das características da sua cultura interna e das suas inerentes mais valias de modo a poder aproveitá-las de forma estratégica. Só posteriormente se poderá determinar se uma organização tem necessidade de proceder a uma mudança organizacional, e que tipo de mudança deverá a organização levar a cabo.

Não existem modelos de aplicação geral ou “receitas” pré-determinadas para qualquer tipo de organização. Thévenet afirma que *“mais do que procurar um modelo para agir, importa talvez*

²⁰ Lopes, A. e Reto, L. op. cit.

*evidenciar a identidade da empresa que a distingue e a individualiza das outras, o que desvaloriza a pratica habitual de propor modelos de gestão para serem imitados e copiados”.*²¹

Ao considerar-se a identidade própria de uma organização, não existem melhores modelos de funcionamento (para serem imitados ou copiados) do que considerar que ela possui a sua própria base para o fundamento lógico dos seus sistemas de gestão, e que se desenvolvem unicamente nessa empresa e que para essa empresa são os mais eficazes.

Através da análise dos valores e expectativas dos indivíduos em relação ao trabalho, será possível perceber que valores são evidenciados e se existe uma apetência para a manutenção ou para a alteração do actual modo de gerir.

Os factores que servem de suporte e que contribuem para a explicação dos diferentes traços culturais situam-se no plano dos dados pessoais, das opiniões subjectivas acerca do seu próprio trabalho e dos seus parceiros de emprego e também sobre as práticas e o ambiente de trabalho desejáveis.

A abordagem da cultura organizacional evidencia mais a coerência das decisões tomadas e dos resultados atingidos do que a referência a um padrão o mais universal e geral possível.

Neste aspecto, as normas da Qualidade impõem um molde genérico e aplicável a qualquer organização, que se baseia num conjunto de princípios rígidos, mas que se adapta à realidade concreta de cada caso específico (conforme refiro mais adiante no capítulo 3 dedicado à Qualidade). O objectivo essencial de uma organização é, acima de tudo, a sua sobrevivência, e esta pode depender não só das mudanças efectuadas mas também do ajustamento contínuo ao meio envolvente. Afinal a cultura identifica e caracteriza uma organização, e as mudanças ocorridas podem ser efectuadas no sentido da preservação dessa mesma identidade.

CAPÍTULO 2

2. O FENÓMENO DA BUROCRACIA E AS SUAS CARACTERÍSTICAS

2.1 O MODELO BUROCRÁTICO DE MAX WEBER

Max Weber (1920), contemporâneo de Frederick Taylor e Henri Fayol, foi um dos pioneiros no campo da Sociologia enquanto disciplina, nomeadamente pela sua obra de 1904 “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo”. O seu contributo manifestou-se tanto ao nível da definição do objecto da Sociologia como do seu método.

²¹ THÉVENET, Maurice (1989) *Cultura de Empresa, Auditoria e Mudança*, Lisboa, Ed. Monitor.

Max Weber, lutou pela afirmação da Sociologia contrariando o pensamento alemão do seu tempo, que separava as ciências naturais das ciências sociais. Este autor reconheceu a distinção entre os dois tipos de ciência e procurou um método científico adequado e válido para as últimas. Max Weber, defendeu a possibilidade de uma explicação científica dos fenómenos sociais colocando o observador no lugar do observado.

Para que se possa compreender melhor o processo de modernização e a consolidação da autoridade racional-legal que constitui a base da burocracia, começo por distinguir os diversos tipos de autoridade identificados por Max Weber.

Assim, o processo de modernização é constituído pela progressiva substituição das estruturas sociais dependentes da autoridade tradicional (sociedade medieval) para estruturas sociais assentes num tipo de autoridade racional-legal mais de acordo com uma lógica de mercado.

Desta forma, Weber distingue:

1. *autoridade tradicional – baseada nos costumes e tradições religiosas, era exercida pelos membros mais velhos das comunidades, pelos patriarcas, ou senhores feudais;*
2. *autoridade carismática – baseadas nas características pessoais de um indivíduo (profeta, herói, líder) reconhecido pelos seus feitos e qualidades pessoais;*
3. *autoridade racional-legal – este tipo de autoridade assenta em regras e normas estabelecidas por um regulamento reconhecido e aceite por todos os elementos de uma comunidade. Esses regulamentos definem competências, direitos, e deveres atribuídos a cada função, e a autoridade impõe-se a partir da obediência a esses princípios, bem como o exercício dessa função e da autoridade, é também limitado pela regra.*²²

Esta lógica impessoal da definição das regras constitui a base do estado moderno e da burocracia. Um indivíduo obedece a regras emanadas de uma autoridade competente, e se os indivíduos mudam, as regras inerentes aos cargos não se alteram. Deste modo, na sociedade industrial moderna, predominam as regras como forma de regulação social.

A burocracia é a forma organizacional predominante na sociedade industrial, porque tem por objectivo organizar de forma estável e duradoura, a cooperação de um elevado número de indivíduos, tendo cada elemento uma função especializada.

²² MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia (2002) *Teoria Geral da Administração*, S. Paulo, Ed. Thomson.

A estrutura burocrática pressupõe os seguintes princípios:

- *a existência de funções definidas e competências rigorosamente determinadas por leis ou regulamentos, com vista à realização dos objectivos da organização;*
- *os membros da comunidade, possuem direitos e deveres delimitados por regras e regulamentos, as quais aplicam-se igualmente a todos, segundo o cargo ocupado ou função desempenhada;*
- *existe uma hierarquia definida por regras explícitas (o organograma apresenta uma estrutura monocrática, ou seja, piramidal, com tendência para a centralização, em que a responsabilidade é sempre descendente na cadeia hierárquica), as prerrogativas de cada cargo e função são definidas legalmente e regulam o exercício da autoridade e seus limites;*
- *o recrutamento é feito por regras previamente estabelecidas (por concurso, com apresentação de diplomas e realização de exames), de forma a garantir a igualdade formal na contratação, ou seja, portadores de diplomas legalmente estabelecidos têm o mesmo direito de concorrer ao exercício de determinado cargo;*
- *a remuneração deve ser igual para o exercício de cargos e funções semelhantes;*
- *a promoção na carreira deve ser regulada através de normas e com base em critérios objectivos e formais (por mérito, antiguidade), e não em favoritismos ou relações pessoais;*
- *há uma separação completa entre a função e as características pessoais do indivíduo que a ocupa;*
- *há uma separação completa entre a função e a propriedade, ou seja, o funcionário não tem nem a posse da função, nem a posse dos meios de trabalho, ele desempenha a função e ocupa determinado posto temporariamente, até ao dia em que for substituído;*
- *existe segurança em termos de carreira, de forma a evitar que os colaboradores procurem outros empregos.*²³

Uma estrutura burocrática caracteriza-se por ser muito segmentada, compartimentada, apresentando geralmente três níveis: o mais elevado constituído pela Administração da Empresa (e que é responsável pelo planeamento estratégico); um segundo nível que corresponde ao da Direcção (responsável pela implementação de decisões); e um terceiro nível que é o Operacional (é o responsável pela execução das tarefas).

²³ MOTTA, op.cit.

2.2 AS PRINCIPAIS VANTAGENS (FUNÇÕES)

Como vantagens ou funções geralmente atribuídas às estruturas burocráticas podemos referir: o predomínio da lógica científica sobre a intuitiva; a consolidação de metodologias de análise “racionalis” visando o aperfeiçoamento dos processos de produção; a profissionalização das relações de trabalho e a consolidação da lógica que visa garantir a igualdade de todos face às regras, reduzindo os favoritismos e os clientelismos típicos das corporações de ofícios; a formalização das competências técnicas permitindo evitar as perdas e os desperdícios característicos da tradição oral das comunidades artesanais. A estrutura burocrática é ainda impessoal devido ao seu elevado grau de formalização.²⁴

A burocracia é uma solução organizacional que procura evitar a arbitrariedade, o confronto entre indivíduos e grupos e os abusos de poder, e organizar a actividade humana de modo estável, com vista a prossecução de fins organizacionais explícitos.

Para tal, recorre à utilização de regras e à “rotinização” do trabalho humano, porque isso fornece segurança e delimita as etapas e os procedimentos a serem seguidos, é uma forma de minimizar as incertezas na execução das tarefas e o risco de conflitos na organização.

A burocracia, dadas as suas características, foi a forma organizacional adoptada pelas empresas de forma a tornarem-se competitivas numa lógica de mercado. O pensamento administrativo, é a expressão da lógica burocrática, assente no controle da actividade humana por meio de regras, tendo em vista o aumento da produtividade e a obtenção do lucro, na sociedade industrial.²⁵

2.3 AS CRÍTICAS – AS DISFUNÇÕES ORGANIZACIONAIS

O modelo burocrático de Weber, caracteriza-se por ser excessivamente normativo, limitando a actuação das pessoas dentro das organizações, reduzindo a sua intervenção unicamente aos pressupostos inerentes da função desempenhada, gerando frustração, perda de motivação, desencanto.

²⁴ MOTTA, op.cit.

²⁵ MOTTA, op.cit.

Autores como Robert K. Merton, Phillip Selznick, Alvin Gouldner, Michel Crozier, analisaram e criticaram a forma organizacional designada por burocracia.

Para Robert Merton, a estrutura burocrática sendo rotineira e opressora, origina transformações na personalidade dos indivíduos que se encontram inseridos nessa estrutura, verificando-se atitudes de rigidez, dificuldade no atendimento aos clientes, ineficiência. A essas consequências imprevistas, chama disfunções.

Merton refere que o facto de os indivíduos seguirem obsessivamente as regras burocráticas, não importa quais sejam, torna-se um fim e não um meio para alcançar a eficiência organizacional, perdendo-se de vista a concretização dos objectivos organizacionais. A importância excessiva atribuída às rotinas, a regras e a formalismos, não deixa nenhuma margem para a flexibilidade ou criatividade e para que se possa questionar o sistema vigente. Assim, para Robert Merton, surge o paradoxo que se traduz pela observância cega às regras afastando-se a organização dos seus objectivos, não alcançando a eficiência desejada, muito pelo contrário.²⁶

Merton, indica que incorporar regras e modelos de outros grupos ou seguir as regras apenas porque se considera que é necessário segui-las, são estratégias que geram efeitos indesejados tanto para o actor social, como para a organização. Face à resistência dos indivíduos perante a rigidez das normas, verifica-se um reforço da rigidez dessas normas, o que origina um círculo vicioso dentro da organização.

Segundo os trabalhos de alguns autores como Merton, Selznick, Blau e McGregor, as resistências dos actores sociais às estruturas burocráticas manifestam-se por meio de fenómenos de redução de actividade, criação de normas informais, de rituais negativos de trabalho e de solidariedade entre diversos grupos que desobedecem às normas e práticas oficiais. Desta forma, surge uma discrepância entre o modelo oficial (mundo da organização formal, da racionalidade e do cálculo) e as práticas informais (relacionado com os sentimentos e a afectividade). A distância entre essas duas realidades produz efeitos disfuncionais do ponto de vista da organização.

Merton indica as consequências disfuncionais da estrutura burocrática, ressaltando o círculo vicioso da burocratização e a ineficiência do sistema:

- *a regra permite o controle à distância;*
- *a regra restringe as relações entre as pessoas aumentando a impessoalidade na organização;*
- *a regra restringe a arbitrariedade do superior e legitima a sanção;*

²⁶ MOTTA, op.cit.

- a regra torna possível a apatia, comportamento do subordinado que se limita a aplicar as normas ao caso concreto, sem esforço extra;
- a regra gera um espaço de negociação entre o subordinado e a hierarquia, em que o chefe tem sempre a possibilidade de aplicar ou não a sanção e pode negociar com o subordinado, este pode por sua vez reduzir a sua actividade ao mínimo “escondendo-se” atrás da regra e limitando a sua colaboração de forma legítima. As regras não são apenas um instrumento de controlo na mão da hierarquia, mas também um espaço de negociação ao serviço dos subordinados.

Michel Crozier, autor da obra “O Fenómeno Burocrático” de 1964, procurou identificar as disfunções do modelo burocrático e explicar a forma de superar o círculo vicioso das organizações.²⁷

Para Crozier, o que faz com que esses disfuncionamentos variem de organização para organização, é a dimensão política da organização (conceito de poder), ou seja, a autonomia que os vários indivíduos possuem, as estratégias de cada um, a capacidade de criarem as suas próprias regras, a esfera de poder de cada indivíduo, os quais vão estabelecer entre si relações de poder o que por si gera resistências.

A esta ideia encontra-se associado o conceito de racionalidade limitada, o qual indica que, as organizações são fruto de uma construção humana, e os indivíduos, cada qual dotado da sua racionalidade, é motivado pelos seus próprios interesses (nem só económicos, nem só afectivos). Assim, os indivíduos operam como autores autónomos com uma estratégia pessoal.

Para Michel Crozier, seria fundamental ter em conta os seguintes elementos para o estudo dos disfuncionamentos nas organizações:

- a extensão e o desenvolvimento das regras informais – identificar as redes informais nas organizações e as relações informais, que são espontâneas, efémeras, quotidianas;
- a centralização das decisões – o desenho da estrutura formal;
- o isolamento dos níveis da organização e dos grupos de pressão (por quem são formados os grupos de pressão e de que departamentos), como se organizam os grupos de pressão e como estes desenvolvem as relações de poder, o desenvolvimento de relações paralelas de poder (ou estratégia) em torno de zonas de incerteza (zonas onde não existem regras definidas) gera incertezas e limita a racionalidade nas organizações.

²⁷ MOTTA, op.cit.

Assim, para Michel Crozier, a acção colectiva é uma construção social; as regras burocráticas são formas de instituir a cooperação entre actores sociais autónomos; as soluções organizacionais são contingentes, indeterminadas e mudam com o tempo; existem nas organizações múltiplas lógicas “de actor” igualmente válidas; os actores sociais que controlam zonas de incerteza pertinentes possuem maior poder na estrutura organizacional; e a mudança só existe quando se verifica a criação de um novo sistema de regras e normas por parte dos actores sociais.²⁸

Pode-se então referir que o modelo burocrático se caracteriza pela predominância da ideologia de produção, assente na racionalidade económica e no controlo, ênfase dada à previsibilidade e não à inovação, considerada como algo não confiável, uma vez que não se submete a um controlo prévio.

Também, não é favorecido o desenvolvimento pessoal, nem considerada a organização informal. Não são tomados em consideração os problemas imprevistos, e que os sistemas de controlo e autoridade nem sempre se encontram adequados às exigências. Não existem meios adequados para a resolução de conflitos entre níveis hierárquicos e grupos funcionais, e a comunicação é dificultada pela excessiva divisão hierárquica e departamental, predominando sentimentos de receio e de suspeita.

Não existe uma capacidade de assimilação do influxo da nova tecnologia e o homem transforma-se num ser condicionado. As estruturas burocráticas baseiam-se numa concepção da organização como um sistema fechado, adequada a um ambiente estável e não diferenciado.²⁹

Actualmente, ainda existem organizações que mantêm algumas das características inerentes ao modelo de estrutura do tipo burocrático, isto porque, em determinadas circunstâncias é um modelo que ainda hoje permite alguma previsibilidade em termos de actuação e de resultados.

Acontece, porém, que as organizações operam cada vez mais em ambientes dinâmicos e exigentes, em que a rapidez de adaptação e a criatividade são factores de sobrevivência diária.

Atendendo a que o elemento Qualidade se impõe hoje como novo padrão a atingir, este pressupõe uma dinâmica organizacional e uma especial adesão por parte dos colaboradores aos métodos e objectivos definidos.

²⁸ CROZIER, Michel (1964) *The Bureaucratic System of Organization*, in *The Bureaucratic Phenomenon* Chicago, the U.P. of Chicago, pp.175-208.

²⁹ MOTTA, op.cit.

Surge, actualmente, uma dificuldade em articular os aspectos burocráticos predominantes nas organizações com as exigências impostas pelas normas da Qualidade. Além disso a própria Qualidade acarreta, através dos diversos procedimentos que analiso mais adiante, também uma grande quantidade de registos escritos, logo, de factores considerados burocráticos. Concretamente, no que diz respeito ao entendimento da Norma ISO 9001:2000, sem esses registos e essa carga “burocrática”, não é possível efectuar um controlo rigoroso e adequado às diversas actividades e procedimentos de forma a garantir a qualidade na execução das tarefas.

CAPÍTULO 3

3. A QUALIDADE

3.1 AS CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE

O que é a Qualidade? O dicionário *Concise Oxford* define Qualidade como: “Grau de excelência, natureza relativa ou tipo de carácter”.

Para o que se pretende abordar, esta definição é imprecisa, uma vez que usamos a palavra de maneiras diferentes, por exemplo: todos temos boas e más qualidades, etc. Torna-se necessário compreendermos a definição em relação a uma organização que fornece produtos e/ou serviços aos seus clientes.

A definição que está presente na Norma Internacional ISO 9001:2000 descreve o conceito da Qualidade como: “*Grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas*”.³⁰ Sendo *característica* entendida como elemento diferenciador (físico,

³⁰ Norma NP EN ISO 9001:2000

comportamental, funcional, etc.) e *requisito* entendido como necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória.

Assim, por Sistema de Gestão da Qualidade entende-se o conjunto das actividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que respeita à qualidade, nomeadamente: estabelecer a política e os objectivos, garantir a provisão de recursos adequados, verificar a eficiência dos processos e o alcance dos objectivos, facilitar oportunidades de melhoria.

Por Controlo da Qualidade entende-se a parte da Gestão da Qualidade orientada para a satisfação dos requisitos da qualidade, nomeadamente pela detecção, em que se vai medir, testar, inspecionar, e procurar a visão dos clientes.

Por Garantia da Qualidade entende-se que é a parte da Gestão da Qualidade orientada no sentido de gerar confiança quanto à satisfação dos requisitos da qualidade, nomeadamente, pela prevenção, em que se vai planear para garantir que as não conformidades ocorram (fazer bem à primeira vez). Por não conformidade entende-se a não satisfação de um requisito.

Do que já foi referido anteriormente, podemos então diferenciar/ distinguir o conceito genérico de qualidade, do conceito da qualidade comercial traduzido num conjunto de requisitos impostos pela normas ISO.

É importante referir que as normas que constituem os sistemas de gestão da qualidade, sofreram alterações ao longo do tempo em relação às técnicas. Inicialmente o principal foco de atenção era a Inspecção da Qualidade, depois seguiu-se o Controlo da Qualidade (constituído por: inspecção, planeamento e análise dos resultados), mais tarde evoluiu para a Garantia da Qualidade e finalmente, pela Norma ISO 9001:2000, caracterizada por dar à Gestão da Qualidade um maior ênfase.

3.2 AS NORMAS ISO

Existem várias normas, nomeadamente:

- a ISO 9001 – para a certificação da qualidade dos serviços ou produtos
- a ISO 14001 – para a certificação a nível ambiental
- a ISO 18001 – para a certificação a nível da segurança (prevenção da ocorrência de acidentes)
- a SA 8000 – para a certificação a nível da ética profissional

A ISO 9001:2000 é parte integrante do conjunto de normas ISO 9000 que incorpora:

- A ISO 9001:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade (requisitos a partir dos quais as organizações são auditadas)
- A ISO 9004:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade (linhas mestras) guia de melhoria do desempenho e implementação do SGQ
- A ISO 9000:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade (fundamentos e vocabulário) definição da terminologia da qualidade e conceitos.

A Estrutura da Norma ISO 9001:2000

A norma ISO 9001:2000 tem por objecto a Gestão da Qualidade por Processos. Preocupa-se com a eficácia do processo de produção, ou seja, que a organização atinja os resultados esperados.

Existem oito secções na norma ISO 9001:2000, que são:

1. Introdução (Propósito da norma);
2. Referência Normativa (Referências relacionadas com as normas);
3. Termos e Definições (Para o fornecedor, organização e cliente);
4. Requisitos Gerais (Processos e documentação);
5. Responsabilidade da Gestão (Gestão da organização);
6. Gestão de Recursos (Assegurar que os recursos se encontram disponíveis);
7. Realização do Produto (Fazer o que o cliente realmente quer);
8. Medição, Análise e Melhoria (Fazer cada vez melhor).

A ISO 9001:2000 traduz a estrutura de funcionamento de uma organização de sucesso e apoia o desenvolvimento contínuo da organização através da implementação do ciclo: Planear, Executar, Verificar e Actuar (PEVA, ou em inglês, PDCA Plan, Do, Check and Act (ver Quadro 23 página 77).

Existem oito princípios que formam a base do Sistema de Gestão da Qualidade no conjunto das normas da família ISO 9000 e que são:

1º – Focalização no cliente – as organizações dependem dos clientes, portanto devem, compreender as necessidades do cliente, ir ao encontro dos requisitos do cliente, esforçar-se por exceder as expectativas do cliente

2º – Liderança – os líderes estabelecem a unidade do propósito e a direcção da organização, devem criar um ambiente onde as pessoas estejam totalmente envolvidas, toda a gente se esforce para atingir objectivos organizacionais

3º- Envolvimento das pessoas – as pessoas são o recurso mais importante na organização e o seu envolvimento total capacita a sua competência de modo a ser usada em benefício da organização

4º – Abordagem por processos – os resultados desejados são atingidos mais facilmente quando as actividades e recursos relacionados são geridos como um processo.

5º- Abordagem da gestão como um sistema – identificar, compreender e aferir os processos interrelacionados como um sistema, contribui para a eficácia e eficiência da organização e permite que esta atinja os seus objectivos. Uma organização é uma rede interdependente de processos.

6º – Melhoria continua – a melhoria contínua do desempenho deve ser um objectivo permanente de uma organização.

7º – Abordagem à tomada de decisões baseada em factos – decisões efectivas são baseadas na análise de dados e informações.

8º – Relações mutuamente benéficas com fornecedores – uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo aumenta a capacidade de ambos criarem valor.

A Norma ISO 9001:2000 especifica os requisitos de um Sistema de Gestão da Qualidade destinado a fornecer constantemente produtos/ serviços que satisfaçam o cliente e que obedeçam aos requisitos regulamentares aplicáveis. Pretende-se com isto aumentar a satisfação dos clientes através de processos de melhoria contínua e da garantia da conformidade com os requisitos

regulamentares. Portanto, a Norma requer que as organizações planeiem e implementem os processos de controlo, medição, análise e melhoria, necessários para: demonstrarem conformidade do produto/ou serviço, garantirem a conformidade do sistema de Gestão da Qualidade, e melhorarem continuamente a eficácia desse sistema.

Por essa razão, após a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade são feitas auditorias periódicas de modo a que se possam originar acções correctivas e preventivas. Nas primeiras o objectivo é eliminar a causa de uma não conformidade detectada ou outra situação indesejável, e, no segundo caso, a acção destina-se a eliminar a causa de uma potencial não conformidade ou outra potencial situação indesejável.

3.3 O PROCESSO E A IMPORTÂNCIA DA CERTIFICAÇÃO

Podemos definir a certificação com sendo a acção de garantir por meio de um certificado de conformidade, que um produto ou serviço está em conformidade com as normas específicas ou especificações técnicas. A certificação não se trata de um prémio, mas antes de um reconhecimento que se atingiu um determinado nível de organização interna.

A certificação resulta de uma opção voluntária tomada pela Direcção de determinada organização, e, porque implica custos elevados, deve ser reanalisada periodicamente. Qualquer certificação é temporária e o respectivo certificado indica a data de validade e o âmbito abrangido. Anualmente é realizada uma auditoria de acompanhamento pela entidade certificadora, e no final do prazo indicado (normalmente três anos) a certificação caduca e é efectuada uma auditoria completa antes do novo certificado ser emitido.

O aspecto positivo da certificação da qualidade das empresas, reside no facto de permitir uma maior organização das funções exercidas habitualmente nas empresas. Assim, cria maior confiança aos clientes habituais, facilita os contactos com potenciais clientes, estabelece obrigações na formação e informação aos recursos humanos internos e ajuda a orientar a cultura organizacional existente, no sentido da melhoria contínua da qualidade na empresa.

Existem, mesmo, sectores onde actualmente já é difícil trabalhar sem certificação, quer porque os concorrentes já a possuem, quer porque os clientes a exigem sistematicamente.

Para além da qualidade dos processos da realização do serviço, continua a ser necessário dispor de um bom produto, de capacidade de inovação, e de gestão. Mas é impossível ter sucesso a longo prazo sem qualidade inerente ao que se está a oferecer ao mercado.

Um Sistema de Gestão da Qualidade traduz-se no planeamento, controlo e gestão das características individuais de uma organização e a sua implementação colectiva de modo a poder tornar-se no sistema da melhor prática.

Este deverá estar devidamente documentado de modo a poder constituir uma ferramenta de comunicação e constituir um registo da melhor prática. Assim, ele está articulado em vários documentos, nomeadamente: na Política da Qualidade (que representa a globalidade das intenções e direcções da organização e que revela a intenção do sistema da qualidade); no Manual da Qualidade (que diz como é que a empresa se propõe atingir os objectivos); no conjunto de Procedimentos (modos especificados de realizar uma actividade ou um processo); nas Instruções de Trabalho (que explicam o porquê e o modo como a empresa vai agir para atingir os objectivos e seguir a política definida), e finalmente, pelos Registos/Documentos que são a prova escrita de como tudo se processa.

Todas as organizações contêm processos, sendo estes conjuntos de actividades interrelacionadas e interactuantes, em que se acrescenta valor aos inputs (entradas) gerando outputs (saídas).

Assim o modelo do sistema de gestão da qualidade de uma organização define como esta determina políticas, objectivos, responsabilidades e autoridades, planeia e providencia recursos adequados, realiza o produto ou serviço requerido, mede e, analisa dados e identifica melhorias no produto/ serviço. E demonstra também o envolvimento total das pessoas e a focalização no cliente bem como a melhoria contínua dos processos.

O Hotel em estudo encontra-se certificado desde 18 de Novembro de 2003 pela Qualidade, de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000, pelas actividades de Fornecimento de Serviços de Alojamento, Health Club e Salas de Reuniões.

A certificação teve por objectivo adquirir uma mais valia face à concorrência, pelo acréscimo de qualidade no serviço prestado ao cliente.

Os custos inerentes à certificação são elevados uma vez que além do pagamento das auditorias anuais de acompanhamento por parte da entidade certificadora (e que são caras), são também pagos os serviços de higiene e segurança alimentar e que contemplam: análises químicas periódicas da água de consumo, análises à composição dos alimentos confeccionados para prevenir a ocorrência de intoxicações alimentares, análises bacteriológicas às superfícies nas zonas

de preparação e confecção de alimentos, medições da qualidade dos óleos de fritura utilizados, calibração dos termómetros das câmaras de frio, calibração das balanças, etc.

Como vantagens obtidas, além da mais valia a nível de estratégia comercial, podemos referir: uma maior estruturação dos processos de funcionamento da empresa como um todo, uma maior organização no funcionamento de cada departamento, um maior controlo na execução das funções de cada colaborador e uma percepção mais rigorosa dos resultados alcançados bem como das possibilidades de melhoria e aperfeiçoamento constantes.

Como principal inconveniente detectado podemos indicar um elevado acréscimo da carga burocrática causada pelo aumento de documentos e registos escritos.

A certificação constituiu para o Hotel em estudo, um passo importante na medida em que de uma forma objectiva procurou aproximar os seus níveis de desempenho aos níveis de desempenho de outras organizações já certificadas a nível internacional. Mas tal só foi possível através do envolvimento de toda a estrutura.

CAPÍTULO 4

4. ENQUADRAMENTO GERAL DO SECTOR TURÍSTICO E HOTELEIRO PORTUGUÊS

4.1 O ACTUAL CONTEXTO DE MUDANÇA E OS ASPECTOS GERAIS DA COMPETITIVIDADE E INTERNACIONALIZAÇÃO

Um dos grandes desafios que se coloca a Portugal no século XXI é o de vencer o risco de periferização política, económica e social decorrente das poderosas tendências de mudança que percorrem, quer o contexto global, quer o contexto interno de uma Europa, ela própria, em profunda transformação.

Esse risco de periferização que se afigura provável a médio/longo prazo, requer a adopção por parte de todos os actores sociais (Estado, instituições sociais, empresas e indivíduos) de uma nova atitude prospectiva, antecipatória e positiva no ajustamento à mudança³¹.

³¹ INOFOR (1999) *Hotelaria em Portugal – Colecção de Estudos Sectoriais 3*, Lisboa, Instituto para a Inovação na Formação, Secretaria de Estado do Emprego e Formação.

Impõe-se, assim, à sociedade e à economia a necessidade de instituir novas lógicas de comportamento e de organização, que passam pela promoção de contactos como novos agentes, ou parceiros de negócio, de modo a atrai-los e a fixá-los. Neste contexto, facilitando, promovendo ou criando constrangimentos, o papel e o modo de intervenção/regulação do Estado é determinante para a retenção ou emigração para outras regiões de actividades essenciais à economia nacional.

Às organizações impõe-se a mudança que se torna tão mais premente quanto no seu dia a dia constatarem que por não acompanharem a dinâmica da evolução do mercado, perdem quota e são preteridas em relação a outras. As organizações deixaram de ser realidades fechadas para passarem a estar sujeitas a inúmeras influências determinantes provenientes da envolvente externa.

O actual contexto de mudança condiciona a um ajustamento mais dinâmico da respectiva postura empresarial, que terá de ter como referencial o novo quadro de funcionamento da economia, caracterizado por ser mais aberto, e assim, mais promissor no plano das oportunidades criadas por um lado, mas que é também mais exigente em termos de competências concorrenciais por outro lado.

As organizações portuguesas apercebem-se crescentemente que com a entrada em Portugal de novos agentes económicos internacionais, se verificam alterações dos elementos de ordem externa (concorrenciais) os quais vão condicionar e delimitar o seu campo de actuação. As empresas vêm-se obrigadas a um esforço cada vez maior no sentido de acompanharem o ritmo das inovações trazidas pelas organizações transnacionais, que cada vez mais operam em Portugal, elevando os standards a que as empresas nacionais estavam habituadas.

Estas enfrentam, actualmente, sérias dificuldades em competir com tais empresas porque as segundas possuem uma capacidade financeira muito superior à das portuguesas.

Coloca-se frequentemente a possibilidade de parcerias estratégicas. No entanto, como mostram alguns casos conhecidos na hotelaria, as parcerias estratégicas nem sempre trazem os benefícios de que à partida se esperam para o mercado de trabalho português e para as empresas nacionais.

Com efeito, em situações de parcerias é frequente a redução de postos de trabalho e a precarização das condições de trabalho. Nos casos a que nos estamos a referir, a constituição de parcerias, concretamente, conduziu a despedimentos em massa e à contratação de novo pessoal com vínculos contratuais não permanentes, através de empresas de trabalho temporário.

Outra consequência importante da constituição de parcerias é a redução em grande escala do volume de negócio para muitas empresas portuguesas. Isto ocorre porque de uma forma geral os fornecedores deixam de ser nacionais para passarem a ser estrangeiros, de acordo com o

princípio da standardização. No caso da hotelaria, os princípios da standardização são visíveis no mobiliário, na decoração dos quartos, nos uniformes, nos sabonetes, nos champôs, etc.

Além disso, grande parte dos resultados financeiros obtidos pelas parcerias não fica em Portugal verificando-se uma saída de divisas para países estrangeiros, o que prejudica gravemente a economia portuguesa.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR TURÍSTICO E HOTELEIRO PORTUGUÊS

Adoptando a definição do Plano Nacional do Turismo de 1987, podemos definir recurso turístico de cada região como *“todo o elemento natural, actividade humana ou seu produto, capaz de motivar a deslocação de pessoas ou de ocupar os seus tempos livres”*.³² Quer pelos seus atractivos naturais, culturais ou recreativos quer pela conjugação de todos ou parte desses factores, o recurso turístico é um factor essencial para a escolha de um destino. Estes recursos podem definir-se por regiões turísticas, agrupando estas as principais atracções da área, criadas de acordo com o quadro seguinte.

Quadro 1: Inventário dos Recursos Turísticos

INTEGRADOS	RECURSOS PRIMÁRIOS	INDEPENDENTES	RECURSOS COMPLEMENTARES	INTANGÍVEIS OU CORPÓREOS
Regiões		Temáticos		
PATRIMÓNIO	ACTIVIDADES	EQUIPAMENTOS	ACTIVIDADES	EQUIPAMENTOS
Natural	Culturais	Turismo Cultural	Gastronomia	Restaurantes
Artificial	Desportivas	Turismo Desportivo	Clima	Estâncias climáticas
	Recreativas	Turismo Recreativo	Compras	Pólos comerciais
	Negócios	Turismo Negócios	Romarias	Locais assinalados

Fonte: Livro Branco do Turismo

Se alguns fenómenos de que são exemplo a Guerra no Iraque, o ataque às “Twin Towers” em Nova Iorque, a “Gripe das Aves” e a crise económica, induziram em anos recentes alguma retracção do turismo, sobretudo o turismo de longa distância, a actividade turística conheceu uma forte expansão ao nível mundial ao longo dos anos 90. De acordo com os dados revelados no

³² Plano Nacional do Turismo - 1987

Barómetro da Organização Mundial do Turismo (OMT) o número de chegadas de turistas internacionais evoluiu de 455,9 milhões em 1990 para 867,3 milhões em 2000, registando, por conseguinte, um crescimento médio anual de 4,2%³³.

A mesma fonte revela que as regiões mundiais que nesse período conheceram maior crescimento foram o Médio Oriente (9,5%), a Ásia e o Pacífico (7,2%) e, no seio desta grande região, a Ásia do Nordeste (8,4%). A África registou igualmente um crescimento de 6,3%, destacando-se no seu seio a sub-região África Subsariana que registou um crescimento de 10,2%. O número de chegadas de turistas aumentou ainda na Europa e nas Américas, com um crescimento médio anual de 3,4% e 3,2%, respectivamente como revela o Quadro 2.

Quadro 2: Chegadas de turistas internacionais por (sub-)região

	(Milhões)						Percentagem (%)		Crescimento médio anual (%)
	1990	1995	2000	2001	2002	2003	1995	2003	90-00
Mundo	455,9	550,4	687,3	684,1	702,6	694,0	100	100	4,2
Europa	280,6	322,3	392,7	390,8	399,8	401,5	58,6	57,8	3,4
E. do Norte	32,3	41,4	46,8	44,6	46,4	47,1	7,5	6,8	3,8
E. Ocidental	113,8	116,7	142,8	139,2	141,1	139,1	21,2	20,0	2,3
E. Central e Oriental	39,0	61,4	62,3	63,4	65,2	68,3	11,2	9,8	4,8
E. Mediterrânea	95,5	102,7	140,8	143,7	147,0	147,0	18,7	21,2	4,0
Ásia e Pacífico	57,7	85,6	115,3	121,1	131,3	119,1	15,6	17,2	7,2
Á. do Norte	28,0	44,1	62,5	65,6	73,6	67,2	8,0	9,7	8,4
Á. do Sul/ Este	21,5	29,2	37,0	40,2	42,2	35,7	5,3	5,1	5,6
Oceânia	5,2	8,1	9,6	9,5	9,6	9,4	1,5	1,4	6,5
Á. do Sul	3,2	4,2	6,1	5,8	5,9	6,8	0,8	1,0	6,8
Américas	93,0	108,8	128,0	120,2	114,9	112,4	19,8	16,2	3,2
A. do Norte	71,7	80,5	91,2	84,4	81,6	76,1	14,6	11,0	2,4
Caraíbas	11,4	14,0	17,2	16,9	16,1	17,3	2,5	2,5	4,2
A. Central	1,9	2,6	4,3	4,4	4,7	4,9	0,5	0,7	8,4

³³ OCDE, Barómetro OMT do turismo mundial, Vol. 2, nº 1, Janeiro de 2004 (p.3).

A. do Sul	7,9	11,7	15,2	14,4	12,5	14,2	2,1	2,0	6,8
África	15,0	20,0	27,4	28,3	29,1	30,5	3,6	4,4	6,3
A. do Norte	8,4	7,3	10,1	10,6	10,3	10,8	1,3	1,6	1,8
Á. Subsariana	6,6	12,7	17,4	17,8	18,8	19,8	2,3	2,8	10,2
Médio Oriente	9,7	13,6	24,0	23,6	27,6	30,4	2,5	4,4	9,5

Fonte: OCDE, Barómetro OMT do turismo mundial, Vol. 2, nº 1, Janeiro de 2004 (p.3).

No entanto, se ao longo dos anos 90, o Médio Oriente, a Ásia e o Pacífico, bem como a África, registaram aumentos percentuais mais elevados do número de chegadas do turismo internacional, a Europa é a região mundial mais procurada pelo turismo internacional. Em 2003, esta região representa 57,8%, cabendo à Ásia e Pacífico 17,2%, as Américas 16,2% e a África 4,4%.

Ao nível dos países, a França e a Espanha destacam-se pelo maior número de visitantes internacionais. Como mostra o Quadro 3, em 2002, a França recebeu 77 milhões de turistas estrangeiros e a Espanha 51,7 milhões, correspondendo, respectivamente, 11,0% e 7,4% do turismo internacional.

Quadro 3: Chegadas de turistas internacionais por países

	2002 Milhões	Percentagem (%)
Mundo	703	100
França	77,0	11,0
Espanha	51,7	7,4
Estados Unidos	41,9	6,0
Itália	39,8	5,7
China	36,8	5,2
Reino Unido	24,2	3,4
Canadá	20,1	2,9
México	19,7	2,8
Áustria	18,6	2,6
Alemanha	18,0	2,6

Fonte: OMT, Faits Saillants du Tourisme, Édition 2003

Contudo, se a França e a Espanha estão no topo do ranking dos países com maior número de turistas, os EUA lideram o ranking do volume de receitas do turismo internacional com 66,5 milhões de milhares de dólares em 2002. A Espanha surge em 2º lugar com 33,6 milhões milhares de dólares e a França em terceiro lugar com 32,3 milhões milhares de dólares.

Quadro 4: Receitas do turismo internacional por países

	2002 Milhares de dólares	Percentagem (%)
Mundo	474	100
Estados Unidos	66,5	14,0
Espanha	33,6	7,1
França	32,3	6,8
Itália	26,9	5,7
China	20,4	4,3
Alemanha	19,2	4,0
Reino Unido	17,8	3,8
Áustria	11,2	2,4
Hong Kong (China)	10,1	2,1
Grécia	9,7	2,1

Fonte: OMT, Faits Saillants du Tourisme, Édition 2003

A posição de Portugal é relativamente modesta no turismo mundial, tanto ao nível de chegadas de turistas internacionais como das receitas. Os dados disponíveis pelo Barómetro OMT do turismo mundial, em 2002, atribuem-lhe a 10^a posição no ranking dos principais destinos na Europa com 2,9% e 2,5%, respectivamente, na repartição das chegadas de turistas internacionais (cerca de 11,7 milhões) e nas receitas do turismo internacional (cerca de 6 milhões de dólares)³⁴, conforme observável através dos dados do quadro seguinte.

Quadro 5: Posição de Portugal face às chegadas de turistas internacionais e receitas do turismo internacional

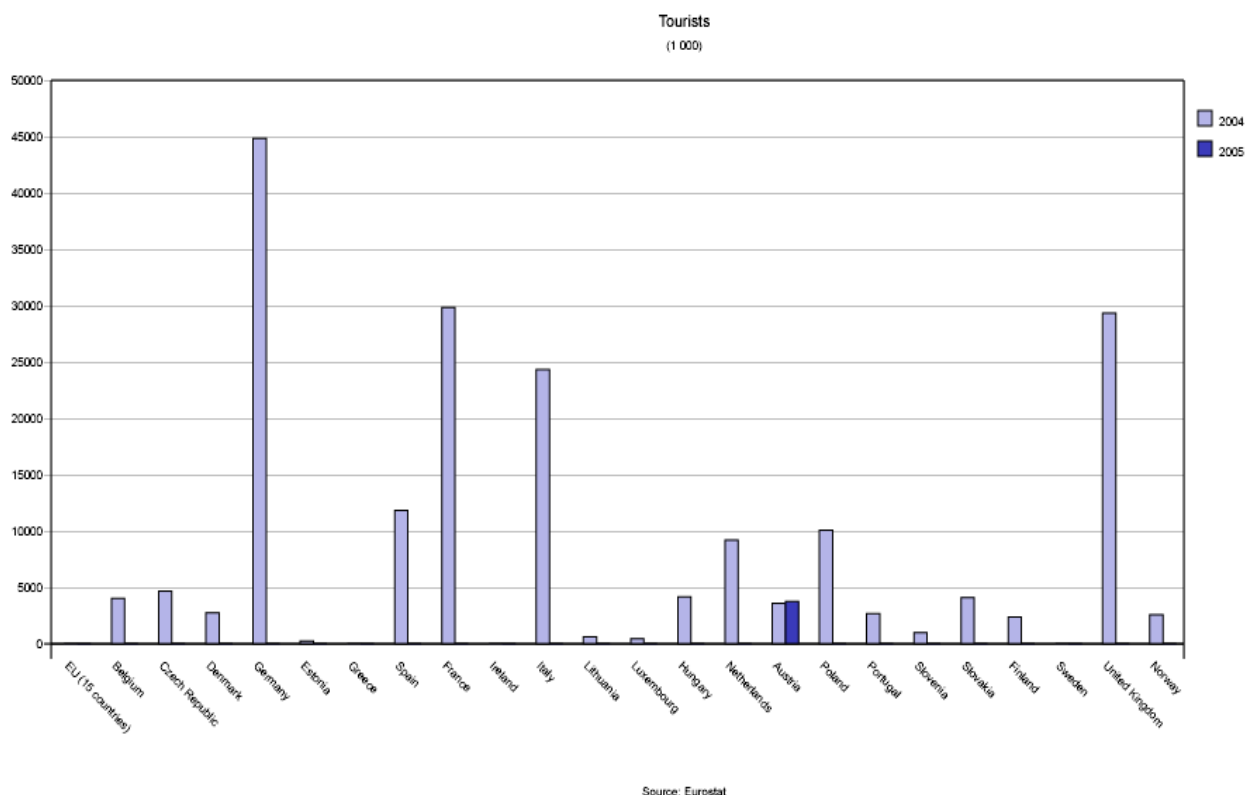
Principais Destinos	Chegadas de turistas internacionais		Receitas do turismo internacional	
	2002 (em milhões)	Percentagem (%)	2002 (em milhões de dólares)	Percentagem (%)
Europa	399 759	100	240 490	100
Áustria	18 611	4,7	11 237	4,7
Bélgica	6 724	1,7	6 892	2,9
Croácia	6 944	1,7	3 811	1,6
França	77 012	19,3	32 329	13,4

³⁴ OCDE, Faits saillants du tourisme, Édition 2003.

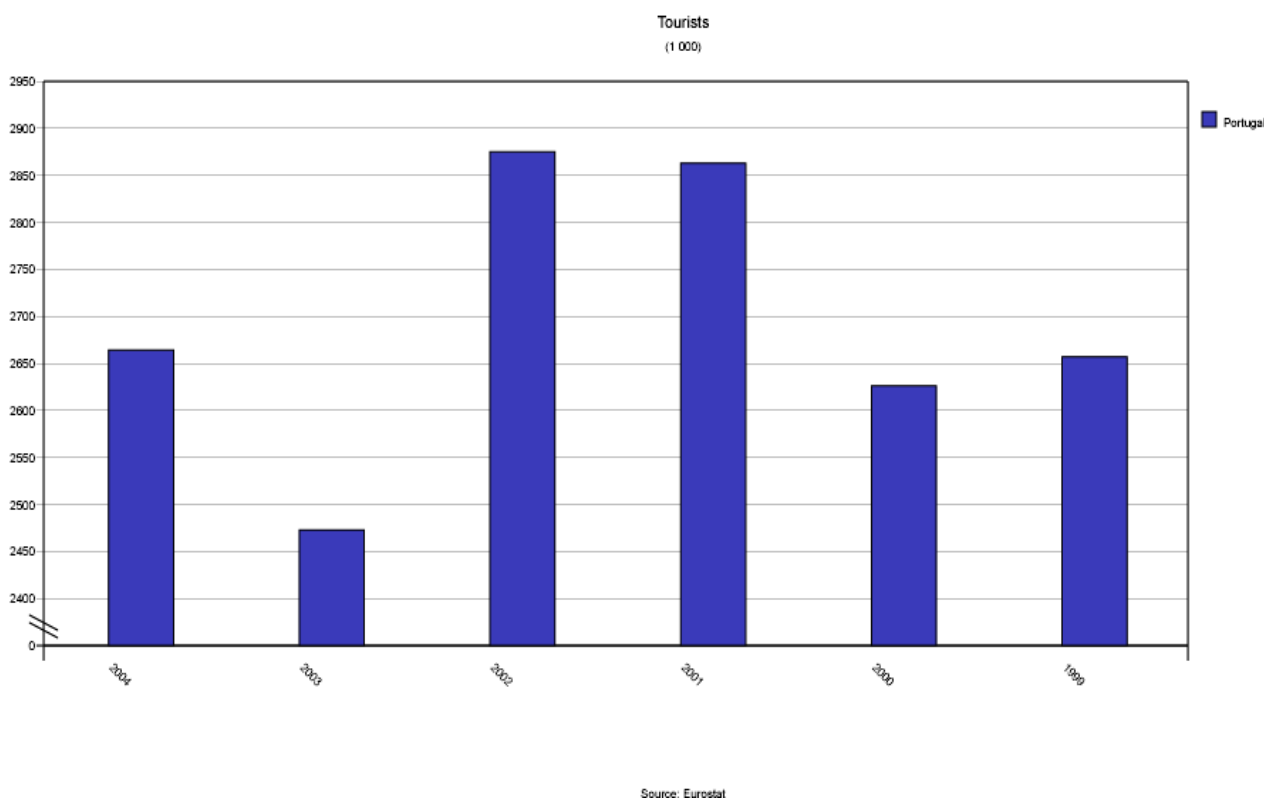
Alemanha	17 969	4,5	19 158	8,0
Grécia	14 180	3,5	9 741	4,1
Hungria	15 870	4,0	3 273	1,4
Irlanda	6 476	1,6	3 089	1,3
Itália	39 799	10,0	26 915	11,2
Holanda	9 595	2,4	7 706	3,2
Polónia	13 980	3,5	4 500	1,9
Portugal	11 666	2,9	5 919	2,5
Fed. Rússia	7 943	2,0	4 188	1,7
Espanha	51 748	12,9	33 609	14,0
Suiça	10 000	2,5	7 628	3,2
Turquia	12 782	3,2	9 010	3,7
Ucrânia	6 326	1,6	2 992	1,2
Reino Unido	24 180	6,0	17 591	7,3

Fonte: OMT, Faits Saillants du Tourisme, Édition 2003

Em 2004, essa posição relativa é ainda inferior no ranking dos países europeus visitados e que permaneceram pelo menos uma noite numa acomodação colectiva ou privada, como revela o seguinte gráfico, extraído dos dados estatísticos da Eurostat.



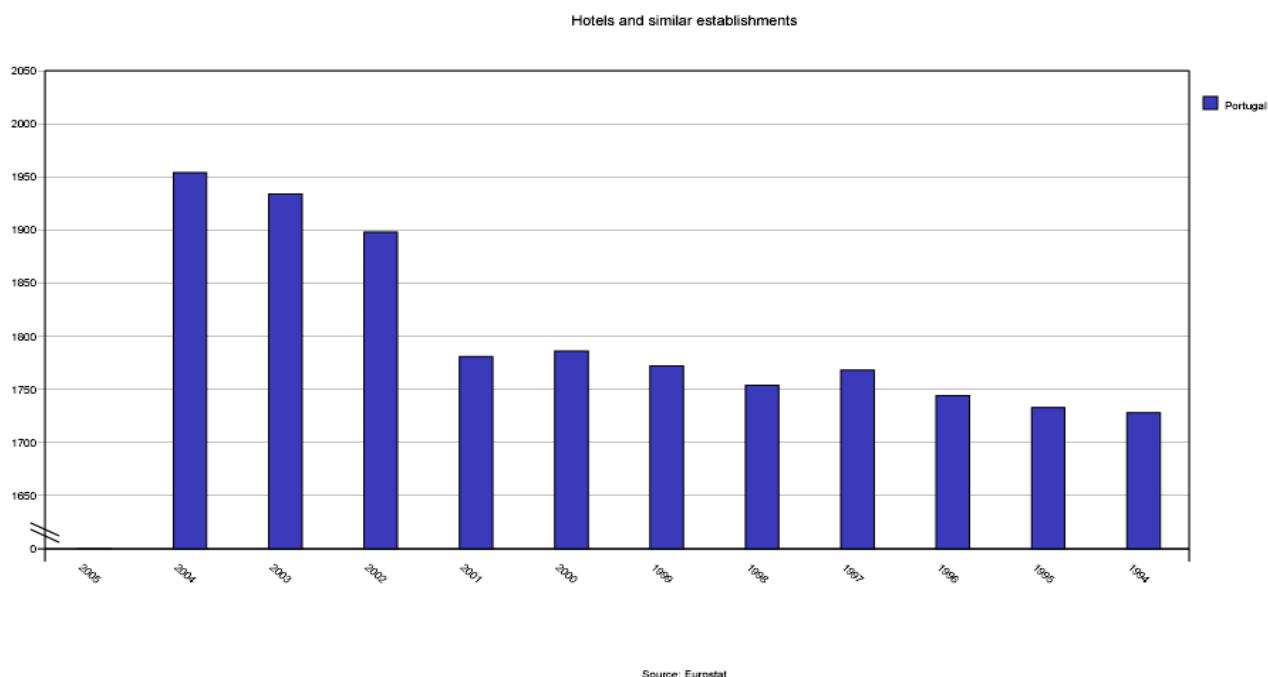
Tal não significa que a actividade turística não tenha uma enorme importância na economia portuguesa. De acordo com as últimas avaliações disponíveis, dados de 2004, o consumo do turismo corresponde a 11% do Produto Interno Bruto Nacional, a um índice de emprego de cerca de 10% da população activa nacional e a receitas ilíquidas de 6.717,6 milhões de Euros³⁵. Além disso, é um dos ramos da economia nacional que possui maior potencial de crescimento, pese, embora, o comportamento de retracção registado em 2003, por efeito da crise económica, a qual induziu igualmente uma recessão generalizada no turismo mundial. Como mostra o gráfico abaixo, extraído igualmente dos dados estatísticos da Eurostat, o número de turistas que visitou Portugal aumentou muito significativamente em 2001; em 2002 o número de turistas superou ainda o valor de 2001 e depois da grande quebra registada em 2003, o ano de 2004 revela-se novamente de crescimento (mais cerca de 200 mil turistas).



O reconhecimento desse potencial de crescimento tem vindo a encontrar expressão na construção de novas unidades hoteleiras, como se pode ver no gráfico abaixo. Em dez anos foram criadas 226 novas unidades, passando o número de hotéis ou estabelecimentos similares de 1.728 em 1994 para 1.954 em 2004, como se pode observar no gráfico abaixo. Além disso, existem no

³⁵ Página sobre o Turismo no site do Gabinete do Secretário de Estado do Turismo.

momento em que escrevemos este texto grandes projectos de investimento turístico associando capital nacional e estrangeiro.



Considerando a actividade turística um importante vector de desenvolvimento económico do país, o actual governo procura hoje fomentar o seu desenvolvimento consignando na publicação da Lei nº 52/2005, de 31 de Agosto, os seguintes princípios fundamentais:

- Aumentar, qualificar e diversificar a procura;
- Melhorar as infra-estruturas;
- Promover a ligação ao território como factor de qualificação de oferta turística;
- Promover o apoio ao investimento em produtos de maior valor acrescentado;
- Apostar na formação profissional;
- Intensificar a produção estatística e promover a desburocratização dos serviços centrais do turismo na relação com o investidor e o cidadão em geral;
- Apostar na promoção.

Esta preocupação governamental prossegue políticas de anteriores governos orientadas para o fortalecimento da competitividade da economia portuguesa e para o alargamento e consolidação da sua presença internacional. As medidas tomadas têm-se baseado, na sua essência, em quatro objectivos, os quais visam corrigir pontos críticos de sucesso da economia nacional.

O primeiro consiste em afirmar o papel dos recursos humanos, da sua formação e da sua qualificação, para a prossecução de objectivos estratégicos para o sector produtivo da economia. A debilidade da economia portuguesa em parte tem explicação na fraqueza geral da qualificação da mão-de-obra.

O segundo consiste no fomento da qualidade e da inovação, a partir de estratégias orientadas para a busca incessante de melhoria tecnológica, diferenciação dos produtos e especialização em produtos de maior valor acrescentado. A concretização deste objectivo passa pela modificação da própria imagem de Portugal, tradicionalmente associada a uma competitividade baseada em produtos de baixa qualidade, produzidos por uma mão-de-obra intensiva, a baixos custos, e de fraca qualificação.

O terceiro visa criar uma percepção integrada das empresas, que rompa com a ideia de que reside apenas no investimento material o principal factor de competitividade, passando a considerar igualmente importantes as funções relativas à formação e à qualificação dos recursos humanos, e ainda às relacionadas com a função financeira e a comercial (através do recurso a serviços especializados).

O quarto consiste em privilegiar o estímulo à internacionalização das empresas portuguesas, prioridade que se poderá concretizar através de apoios tanto à exportação como ao investimento no exterior.

No caso da hotelaria, os factores considerados como sendo estratégicos³⁶ e, por conseguinte, indutores de competitividade são:

- A aposta na qualidade
- O conhecimento do mercado
- A flexibilidade da mão-de-obra
- Os investimentos em novos equipamentos
- A imagem de marca
- A elevada qualificação dos recursos humanos
- A diversificação de produtos / serviços
- A segmentação de mercado

4.2.1 ESTRUTURA EMPRESARIAL E CARACTERIZAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA

Uma das tendências que se tem vindo a registar nos últimos anos em Portugal é a terciarização da economia, manifesta no crescimento do número de empresas e da população activa afecta ao sector terciário. Esta tendência de crescimento ocorre também no sector hoteleiro, tal como já foi referido, pelo aumento do número de estabelecimentos hoteleiros.

³⁶ INOFOR, op. cit.

A nível geral, também se têm observado alterações ao nível das qualificações, em número e diversidade de áreas de formação, bem como a um aumento quantitativo de recursos humanos qualificados, muito embora tal não signifique que estes sejam integralmente absorvidos pelo sistema produtivo. Com efeito, ainda que o número de qualificados com o ensino superior tenha aumentado significativamente na última década em Portugal, o tecido económico revela dificuldades quanto à sua capacidade de absorção. Esta dificuldade tem explicação, em parte, na deficiente estrutura empresarial, fortemente marcada por micro empresas.

Uma das características do tecido empresarial português é ser dominado por empresas de pequena e média dimensão. De acordo com os Quadros de Pessoal de 2000, a percentagem de empresas com menos de 10 pessoas ao serviço é de 83,1%, representando as empresas com entre 10 a 49 pessoas 14,4% e as empresas com entre 50 a 99 pessoas 1,5%. Assim, apenas 1% das empresas empregam acima de 100 pessoas.

No caso da hotelaria e restauração, as micro empresas são ainda em número mais elevado, assumindo as empresas com até 10 pessoas ao serviço um peso de 90,5%, as empresas com entre 10 a 49 pessoas 8,6% e as empresas com mais de 50 pessoas somente 0,9% conforme observável nos dados do Quadro 6.

Quadro 6: Distribuição das empresas segundo o número médio de pessoas ao serviço (em 2000)

Dimensão das Empresas	Total (Continente)			Alojamento e Restauração		
	Nº de Empresas	Média de Pessoas	%	Nº de Empresas	Média de Pessoas	%
Até 9 pessoas	214528	3	83,1	26607	–	90,5
De 10 a 19 pessoas	24060	13	9,3	1867	–	6,4
De 20 a 49 pessoas	13263	30	5,1	646	–	2,2
De 50 a 99 pessoas	3927	69	1,5	173	–	0,6
De 100 a 199 pessoas	1632	138	0,6	48	–	0,2
De 200 a 499 pessoas	802	295	0,3	31	–	0,1
Com 500 e + pessoas	307	1515	0,1	14	–	0,0
Total	258519	10	100	29386	–	100

Fonte: DEEP, Quadros de Pessoal, 2000

Ainda que a pequena dimensão das empresas seja muitas vezes apontada como um factor de flexibilidade, em Portugal, esta característica está associada a um conjunto de debilidades, manifesta na elevada taxa de “mortalidade” ao longo dos anos. Elas são as mais vulneráveis às flutuações do mercado, apresentando ainda deficiências relacionadas com a cultura empresarial,

traduzidas em métodos de gestão desajustados e pouco inovadores tanto ao nível da produção como da mão-de-obra.

Além de um tecido empresarial constituído por pequenas empresas, que mostra dificuldades em absorver os recursos humanos altamente qualificados disponíveis, Portugal regista fragilidades no que se refere à formação geral dos recursos humanos. Esta situação de fraca formação da mão-de-obra surge retratada nos dados estatísticos do Quadro 7.

Com efeito, ao nível geral 2,1% dos trabalhadores possui habilitações literárias inferiores ao 1º Ciclo do Ensino Básico e 33,4%, 22,8% e 16,9% o 1º e 2º e 3º Ciclos deste mesmo nível de ensino. Apenas 17,1% detém um curso secundário ou equivalente e somente 6,7% ensino superior ao nível do bacharelato ou licenciatura.

No caso do Alojamento e Restauração a escolaridade da mão-de-obra é ainda mais baixa do que a média nacional. Com efeito, 42,5% dos trabalhadores possui escolaridade igual ou inferior ao 1º ciclo do ensino básico, 23,7% e 19,1% o 2º e 3º Ciclo do Ensino Básico, respectivamente. Estes valores são superiores aos apresentados pela média nacional que tem em conta todas as outras actividades económicas.

Ainda na actividade do Alojamento e Restauração, possuem o Ensino Secundário apenas 12,9% dos trabalhadores e o Bacharelato e a Licenciatura apenas 1,7% dos trabalhadores, valores esses abaixo dos apresentados pela média nacional.

Quadro 7: Distribuição dos trabalhadores por conta de outrem, segundo a habilitação (em 2000)

Habilitações	Continente		Alojamento e Restauração	
	Valor Absoluto	Em %	Valor Absoluto	Em %
Inferior ao 1º ciclo do ensino básico	49194	2,1	3184	2,2
1º ciclo do ensino básico	777056	33,4	58011	40,3
2º ciclo do ensino básico	531554	22,8	34144	23,7
3º ciclo do ensino básico	394044	16,9	27427	19,1
Secundário ou equivalente	397787	17,1	18523	12,9
Bacharelato	43571	1,9	1035	0,7
Licenciatura	136233	5,8	1455	1,0
Total	2329394	100	143779	100

Fonte: DEEP, Quadros de Pessoal, 2000

No que se refere à estrutura de qualificações constata-se que a maioria dos trabalhadores se situa ao nível dos profissionais qualificados (conforme observável pelos dados do Quadro 8) apresentando uma percentagem de 43,6% no geral das actividades e 43,0% na actividade do Alojamento e Restauração. A percentagem dos trabalhadores semi-qualificados é ainda muito elevada, representando o segundo nível de qualificação com maior número de trabalhadores em ambos os casos.

Quadro 8: Distribuição dos trabalhadores por conta de outrem, segundo o nível de qualificação (em 2000)

Níveis de qualificação	Continente		Alojamento e Restauração	
	Valor absoluto	Em %	Valor Absoluto	Em %
Quadros Superiores	118567	5,0	3809	2,6
Quadros Médios	71261	3,0	2824	1,9
Encarregados Contramestres e Chefes de Equipa	88180	3,7	3351	2,3
Profissionais Altamente Qualificados	142396	6,0	7408	5,0
Profissionais Qualificados	1029806	43,6	63511	43,0
Profissionais Semi-Qualificados	389394	16,4	37138	25,2
Profissionais Não Qualificados	311482	13,1	15781	10,7
Praticantes e Aprendizizes	175969	7,4	13050	8,8
Nível Desconhecido	43520	1,8	749	0,5
Total	2370575	100	147621	100

Fonte: DEEP, Quadros de Pessoal, 2000

Quanto à repartição por sexo constata-se, pela observação dos dados do Quadro número 9, que o número de mulheres é superior no sector do Alojamento e Restauração, do que na média nacional. Tal significa que este sector emprega uma grande quantidade de mulheres nas mais diversas funções.

Quadro 9: Distribuição dos trabalhadores por conta de outrem, segundo o sexo (em 2000)

Sexo	Continente		Alojamento e Restauração	
	V.A.	Em %	V.A.	Em %
Homens	1334849	56,30	57020	38,62
Mulheres	1035726	43,70	90601	61,38
Total	2370575	100	147621	100

Fonte: DEEP, Quadros de Pessoal, 2000

No que diz respeito à repartição por idades constata-se, pela observação dos dados constantes do Quadro número 10, que a faixa etária entre os 25 e os 34 anos é aquela que possui maior número de trabalhadores, quer a nível nacional, quer a nível do sector do Alojamento e Restauração. Tal significa que este sector possui uma camada de população bastante jovem.

Quadro 10: Distribuição dos trabalhadores por conta de outrem, segundo o nível etário (em 2000)

Grupos Etários	Continente		Alojamento e Restauração	
	V.A.	Em %	V.A.	Em %
Menos de 15 anos	48	0,0	5	0,0
15-24 Anos	410973	17,58	32562	22,48
25-34 Anos	758090	32,43	42239	29,16
35-44 Anos	579706	24,80	35610	24,58
45-54 Anos	408124	17,46	23783	16,42
55-64 Anos	162194	6,93	9650	6,66
65 e mais Anos	18045	0,80	983	0,70
Total	2337180	100	144832	100

Fonte: DEEP, Quadros de Pessoal, 2000

Quanto à distribuição dos trabalhadores por tipo de contrato constata-se, pela observação dos dados constantes dos Quadros números 11 e 12, que o sector do Alojamento e Restauração apresenta uma percentagem superior de contratos a termo comparativamente à dos contratos permanentes, e apresenta também um valor ainda mais elevado nos outros tipos de contratos. Tal revela a precarização dos vínculos laborais neste sector e também a dificuldade na retenção de mão-de-obra.

Quadro 11: Distribuição dos trabalhadores por conta de outrem, segundo o tipo de contrato (em 2005)

(milhares)	Total de Pessoas ao serviço	2º Trim. 2005 (1)		
		Permanentes	A Termo	Outros
Total	2576,3	2077,1	358,9	140,3
B. Pesca	3,8	3,5	0,3	0,0
C. Indústrias extractivas	14,7	12,9	1,4	0,4
D. Indústrias transformadoras	738,2	649,8	65,2	23,3
E. Produção e distr.electr., gás e água	11,0	10,5	0,5	0,1
F. Construção	354,5	257,7	67,8	29,0
G. Comércio gros.e ret.,rep.veic.autom.	553,6	452,4	58,6	42,7
H. Alojamento e restauração	181,0	132,5	31,8	16,8
I. Transportes, armaz. e comunicações	146,4	123,3	18,6	4,5
J. Actividades financeiras	79,5	74,3	4,4	0,8
K. Activ. Imob.,alug.serv.prest.empresas	245,4	163,6	72,4	9,6
M. Educação	55,4	42,6	9,7	3,0
N. Saúde e acção social	124,8	103,1	17,1	4,6
O. Outras act.serv.colect.,soc.e pessoais	67,4	50,9	11,1	5,5

(1) No último dia do trimestre

Fonte: DEEP, Inquérito ao Emprego Estruturado, 2º Trim. 2005

Quadro 12: Distribuição percentual dos trabalhadores por conta de outrem, segundo o tipo de contrato (em 2005)

	Pessoas ao Serviço	Permanentes	% de Permanentes	A Termo	% A Termo	Outros	% de Outros
Alojamento e Restauração	181,0	132,5	6,37	31,8	8,86	16,8	11,97
Total	2576,3	2077,1	100	358,9	100	140,3	100

Fonte: DEEP, Inquérito ao Emprego Estruturado, 2º Trim. 2005

Quadro 13: Número de pessoas ao serviço, por actividade económica, segundo o regime de trabalho (em 30 de Junho de 2004)

(em Milhares)

Actividades Económicas	Total	Tempo Completo	Tempo Parcial
Pesca	3,8	3,7	0
Indústrias Extractivas	15,1	14,9	0
Indústrias Transformadoras	773,7	765,3	8,4
Prod. Distrib. Electricidade Gás e água	11,4	11,4	0
Construção	347,1	335,2	11,9
Com. Gros. e Ret., Rep. Veic. Autom.	573,6	545,9	27,7
Alojamento e Restauração	187,1	180,7	6,3
Transp. Armaz. e Comunicações	147,0	143,9	3,1
Actividades Financeiras	78,5	78,0	0
Educação	55,1	46,5	8,6
Total	2.633,4	2.514,4	119,1

Fonte: DEEP, Inquérito ao Emprego Estruturado, 2º Trim. 2004

Verifica-se que no sector do Alojamento e Restauração há um número muito mais elevado de pessoas a tempo completo do que a tempo parcial, o que traduz que nas funções inerentes a estas actividades, existe ainda um peso enorme da necessidade do exercício dos cargos a tempo completo. Comparativamente com os valores nacionais gerais, estes também não diferem muito dos do Alojamento e Restauração, uma vez que o valor do número de pessoas a tempo parcial é

também muito reduzido face ao total geral. Comparativamente com outras actividades económicas, existem actividades que recorrem com maior frequência ao tempo de trabalho parcial, nomeadamente, o Comércio a Retalho e a Construção.

Relativamente à distribuição dos trabalhadores segundo o regime de duração do trabalho constata-se, pela observação dos dados constantes do Quadro número 14, que a nível do sector do Alojamento e Restauração e no regime de trabalho a tempo completo, o número é mais elevado nas mulheres do que nos homens. Tal sucede igualmente com o regime de trabalho a tempo parcial.

Comparando o sector do Alojamento e Restauração com a média nacional, este apresenta no regime de trabalho a tempo completo um número muito superior de mulheres do que de homens, o que difere com a média nacional que apresenta valores muito diferentes, ou seja, mais homens a tempo completo do que mulheres. O que significa que este sector utiliza, para as suas funções, de muito mais mulheres a tempo inteiro do que de homens.

A nível nacional é no regime de trabalho a tempo parcial que as mulheres apresentam um valor superior ao dos homens. Tal significa que a nível do conjunto das actividades económicas são mais as mulheres que ocupam os trabalhos a tempo reduzido, o que pode representar a perda de determinadas regalias e a limitação do seu trabalho.

Quadro 14: Número de pessoas ao serviço, segundo o regime de duração do trabalho (em 2000)

	A Tempo Completo Homens	A Tempo Parcial Homens	A Tempo Completo Mulheres	A Tempo Parcial Mulheres
Alojamento e Restauração	54.518	2.502	87.486	3.115
Total geral	1.316.884	17.965	983.868	51.858

Fonte: DEEP, Quadros de Pessoal, 2000

No que diz respeito ao factor rotatividade de pessoal, através da observação dos dados do Inquérito ao Emprego Estruturado para o segundo trimestre de 2004, podemos verificar que o sector do Alojamento e Restauração se destaca da generalidade das actividades económicas como sendo um dos sectores com maior rotatividade de pessoal (pelo número de entradas e saídas) e cujos valores constam nos Quadros números 15 e 16.

Quadro 15: Número de pessoas entradas, por actividade económica (secção), segundo o grupo etário e o sexo – 2º trimestre de 2004

(em Milhares)

		- de 25 anos		25 a 54 anos		55 e + anos	
	Total	H	M	H	M	H	M

Pesca	0	0	0	0	0	0	0
Indústrias Extractivas	0,5	0	0	0	0	0	0
Indústrias Transf.	19,9	3,2	2,2	7,5	5,5	1,1	0
Prod.Dist.Elec.Gás Água	0	0	0	0	0	0	0
Construção	13,7	1,7	0	8,8	1,0	1,7	0
Com.Ret..Rep.Veic.Aut.	21,7	2,6	4,2	6,8	7,5	0	0
<u>Alojamento Restauração</u>	<u>14,5</u>	<u>2,1</u>	<u>2,2</u>	<u>3,7</u>	<u>6,0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Transportes Armaz.Com.	8,2	1,1	0,5	3,9	1,8	0,8	0
Actividades Financeiras	3,5	0	0	1,6	1,5	0	0
Act.Imob.Al.Serv.P.Emp	18,2	1,9	1,5	6,5	6,9	0,9	0,5
Educação	0,8	0	0	0	0	0	0
Saúde e Acção Social	3,5	0	0,7	0	2,4	0	0
Out.Act.Ser.Col.Soc.Pes.	3,7	0	0,5	0,7	1,9	0	0
Total	108,8	13,5	12,4	40,7	34,8	5,4	2,0

Fonte: DEEP, Inquérito ao Emprego Estruturado, 2º Trim. 2004

Quadro 16: Número de pessoas saídas, por actividade económica (secção), segundo o grupo etário e o sexo – 2º trimestre de 2004

(em Milhares)

		- de 25 anos		25 a 54 anos		55 e + anos	
	Total	H	M	H	M	H	M
Pesca	0	0	0	0	0	0	0
Indústrias Extractivas	0,6	0	0	0	0	0	0
Indústrias Transf.	23,9	2,7	2,4	8,0	7,8	2,2	0,8
Prod.Dist.Elec.Gás Água	0	0	0	0	0	0	0
Construção	14,9	3,1	0	9,2	1,0	1,3	0
Com.Ret..Rep.Veic.Aut.	18,7	2,0	2,2	6,6	4,5	2,0	1,4
<u>Alojamento Restauração</u>	<u>9,7</u>	<u>2,1</u>	<u>0,5</u>	<u>2,3</u>	<u>3,8</u>	<u>0,6</u>	<u>0</u>
Transp. Armaz. Comun.	5,4	0	0	2,8	0,9	1,0	0
Actividades Financeiras	2,8	0	0	1,1	1,4	0	0
Act.Imob.Al.Serv.P.Emp	16,8	2,1	2,0	5,7	5,6	0,7	0,7
Educação	1,3	0	0	0	0,7	0	0
Saúde e Acção Social	2,4	0	0	0,5	1,0	0	0
Out.Act.Ser.Col.Soc.Pes.	3,3	0	0	1,2	1,0	0	0
Total	100,2	12,8	8	38,4	27,8	8,9	4,3

Fonte: DEEP, Inquérito ao Emprego Estruturado, 2º Trim. 2004

Através da análise dos dados apresentados nos Quadros anteriores, podemos referir que as Indústrias Transformadoras são a actividade económica com maior índice de rotatividade por apresentarem o mais elevado número de entradas e saídas de pessoas. Em seguida e por ordem

decrecente, o Comércio a Retalho, as Actividades Imobiliárias, a Construção, e o Alojamento e Restauração.

Assim, podemos referir que do conjunto das actividades económicas, o Alojamento e Restauração ocupa a quinta posição nas actividades económicas com maior incidência de rotatividade.

Da análise dos dados dos dois quadros anteriores, podemos concluir que, no conjunto das actividades económicas, a faixa etária entre os 25 e os 54 anos é a que apresenta maior rotatividade e sobretudo com maior incidência nos homens.

Especificamente no que diz respeito à faixa etária com menos de 25 anos, há um maior número de entradas de mulheres (sobretudo no Comércio a Retalho) e um maior número de saídas de homens (na Construção).

Na faixa etária entre 25 a 54 anos, há um maior número de saídas de homens do que de entradas (sobretudo na Construção) seguido de um maior número de saídas de mulheres do que de entradas (sobretudo nas Indústrias Transformadoras).

Finalmente na faixa etária com 55 e mais anos, há um maior número de saídas de homens (sobretudo nas Indústrias Transformadoras) e um reduzido número de entradas (sobretudo de mulheres nas Actividades de Imobiliário).

Relativamente ao Alojamento e Restauração, do total das entradas verificadas nesta actividade (14,4), há que destacar que os valores mais elevados são de 6,0 para as mulheres e 3,7 para os homens, ambos na faixa etária entre os 25 e os 54 anos (verifica-se assim um maior número de entradas de mulheres). Como causas registadas para as entradas contam-se: 6,9 por criação de empregos (causa com maior incidência devido ao aumento do número de estabelecimentos), 3,5 por substituição de trabalhador e 4,1 por reingresso de suspensões temporárias ou outros motivos.

Do total das saídas verificadas na actividade do Alojamento e Restauração (9,6), há que destacar que 3,8 são mulheres e 2,3 são homens, ambos na faixa etária entre os 25 e os 54 anos. Como causas registadas para as saídas contam-se: 2,3 por extinção de empregos, 1,3 por substituição de trabalhador e 6,0 por suspensões temporárias ou outros motivos (causa com maior incidência devido à procura de melhores condições de trabalho).

Assim, conclui-se que na actividade económica do Alojamento e Restauração existe uma maior rotatividade por parte das mulheres e na faixa etária mencionada.

Em resumo, o sector hoteleiro apresenta as seguintes características da mão-de-obra como sendo as mais importantes:

- Os quadros superiores, os quadros médios e os profissionais altamente qualificados representam apenas 10% do total de Trabalhadores por Conta de Outrem (TCO).
- Mais de metade dos TCO possui habilitações inferiores ou iguais ao primeiro ciclo do Ensino Básico.
- Uma grande quantidade de mão-de-obra é jovem e feminina (cerca de 53,4%), e está afectada a cargos que exigem menores qualificações.

O sector hoteleiro constitui, desta forma, uma “porta de entrada” no mercado de trabalho para uma larga camada da população jovem. Porém, a sua permanência neste sector não é longa devido a factores que se prendem com a prática de horários flexíveis, baixo nível salarial médio, reduzidas perspectivas de carreira e de formação.³⁷

4.2.2 OPORTUNIDADES E DESAFIOS

Como já escrevemos, o turismo tem uma enorme importância para a economia portuguesa pelos efeitos multiplicadores que induz, ou seja, promove o desenvolvimento de outras actividades económicas associadas ao turismo e hotelaria tais como a construção civil, os transportes, as bebidas, os produtos agro-alimentares, os têxteis, o mobiliário, o artesanato, a agricultura, etc.

Paralelamente, o turismo promove a divulgação e a expansão de produtos locais (tais como por exemplo o artesanato) para o exterior, difundindo estes produtos por novos mercados, nomeadamente no estrangeiro.

Por conseguinte, o turismo funciona como um meio de redistribuição da riqueza dos países mais ricos para os países mais pobres, na medida em que é a população dos países mais ricos que visita os países mais pobres. Nesta óptica, o turismo possui uma função de desconcentrador de riqueza e de contrastes regionais.

Portugal oferece algumas vantagens comparativas em termos turísticos quando confrontado com a sua concorrência, nomeadamente, com os países do sul, com clima quente. Comparando a Grécia, Itália, Portugal, Espanha e Tunísia nos aspectos “naturais” verifica-se que nos itens água potável, praias, água salgada, qualidade do ar, disponibilidade de esgotos, condições gerais de ambiente, meio ambiente limpo em geral, Portugal ocupa a primeira posição deste grupo de países. Além disso, Portugal apresenta ainda um potencial de crescimento da indústria turística. Para atingir esse objectivo e prosseguir uma política turística de qualidade,

³⁷ INOFOR, op. cit.

pressupõe-se que Portugal cresça explorando novos segmentos de mercado mais lucrativos e adaptados à realidade nacional.

A complexidade e a diversidade das razões que atraem os turistas exigem uma variedade e complementaridade dos factores de atracção e de fixação temporária de turistas. Assim, coloca-se a Portugal o desafio de atender à criação de infra-estruturas, equipamentos e serviços que contribuam para uma adequada oferta turística, oferecendo aos turistas tudo o que as diversas regiões sejam susceptíveis de oferecer (bens e serviços) de modo a tornar esses destinos apetecíveis e preferenciais em relação a outros, nomeadamente, no estrangeiro.

Caberá aos estabelecimentos hoteleiros equacionar a melhor forma de cativar futuros clientes tendo em conta as suas particularidades, as suas forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças com que se deparam. Impõe-se, além disso, que sejam criados mecanismos que permitam manter a qualidade dos serviços oferecidos, conhecer objectivamente os gostos dos consumidores, estudar o comportamento dos mercados nacionais e internacionais, identificar e definir novos recursos turísticos, de modo a obter dados necessários para construir uma estratégia turística nacional, regional e privada, criando sinergias com os agentes locais de modo a promover os produtos turísticos das regiões.

4.2.3 AMEAÇAS

Uma das características negativas deste sector de actividade económica é a sazonalidade, uma vez que a entrada de turistas atinge o ponto mais alto entre Julho e Setembro. A sazonalidade tem-se vindo a concentrar cada vez mais nestes três meses ao longo das últimas décadas.

O mercado turístico não tem vindo substancialmente a tornar mais ricos os países mais pobres. Têm sido as regiões mais ricas as ganhadoras, apesar das férias de verão atraírem um elevado número de turistas, a maior parte das tendências de crescimento verifica-se nos países com formas específicas de turismo e em certos segmentos de mercado (parques de animação, conferências e feiras, meio ambiente, religião, cultura).

Certas regiões poderão sofrer mais ainda do que actualmente se não souberem aproveitar as oportunidades geradas pelo conhecimento do gosto da procura, não sendo actualmente suficiente um estabelecimento hoteleiro, por exemplo, estar junto a uma praia. São necessárias outras ofertas à medida que os gostos dos clientes evoluem. O período de férias principal continuará a diminuir e será cada vez mais afectado pela importância de alguns segmentos de mercado como sejam os indivíduos de mais de 55 anos, cruzeiros, viagens relacionadas com a cultura, com a procura de meios ambientes não poluídos, hobbies, saúde, religião e educação.

Assim, a procura tem vindo a sofrer alterações e tem havido um aumento de popularidade de férias repartidas, férias desportivas (golfe e pesca), a maior frequência de viagens com estadias mais curtas. O turismo tornar-se-á cada vez mais exigente em qualidade e informação.³⁸

4.2.4 PONTOS FORTES

De acordo com publicações da especialidade, nomeadamente na óptica da Publituris e do Observatório de Turismo de Lisboa, Portugal apresenta alguns pontos fortes, são eles: acolhimento, segurança, clima, valor paisagístico, existência de campos de golfe, amabilidade, beleza das praias, possibilidade de conjugar turismo de verão com turismo cultural, profissionais de turismo eficazes, vinho, gastronomia, formas de expressão etno-cultural (tais como artesanato, folclore, arquitectura, santuários, peregrinações, tesouros e festividades) e ainda condições climatéricas com condições para a prática de desportos náuticos ao longo do ano.

4.2.5 PONTOS FRACOS

Apesar de Portugal possuir alguns pontos fortes, apresenta igualmente algumas debilidades, que de acordo com as mesmas fontes são os seguintes:

- ausência de animação durante a época baixa;
- quase inexistência de turismo ecológico;
- não é considerado destino para reuniões/conferências (grande dependência de apenas um único tipo de turismo, o balnear);
- ausência de informação de mercado - planeamento, previsões e promoção do destino insuficientes;
- concertação na promoção limitada a ganhar quota de mercado;
- campos de golfe superlotados na época alta,
- fraca relação qualidade/preço;
- pouca animação nos hotéis;
- excesso de urbanização;

³⁸ INOFOR, op. cit.

- não é considerado um destino animado como Espanha;
- falta de novidade e inovação na imagem do destino;
- custo de vida caro;
- saturação turística em zona urbana;
- falta de autonomia para comercializar o turismo português;
- dependência dos operadores turísticos estrangeiros;
- grande dependência de um só mercado: o mercado espanhol representa 75% das entradas de visitantes e 47% das entradas de turistas;
- grande concentração da procura externa num número reduzido de mercados: mais de 2/3 do total das dormidas de estrangeiros em todos os meios de alojamento correspondem a apenas quatro países “fornecedores”, sendo eles, o Reino Unido, a Espanha, a Alemanha e a França;
- grande parte das dormidas concentram-se (mais de metade do total) numa só região: o Algarve;
- decréscimo da permanência média geral do turista estrangeiro: de 10 dias em 1980 para 7 dias em 1995, e posteriormente para 5 dias em 2000.
- a sazonalidade, ou seja, épocas curtas de ocupação alta contrastam com épocas longas de ocupação baixa;
- peso elevado da oferta paralela, ou não registada, estimada no Algarve em 2/3;
- concentração da oferta turística essencialmente em três zonas: Algarve, Costa de Lisboa e Madeira;
- os preços médios por dormida praticados no Algarve são os mais baixos do país e tendo em conta que esta região representa mais de 40% da capacidade de alojamento do país os indicadores nacionais ressentem-se desse facto.

CAPÍTULO 5

5. ESTUDO DE CASO

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Hotel sobre o qual é elaborado este estudo, situa-se a 10 minutos do centro de Lisboa e a 5 km do Aeroporto Internacional. Tem uma localização privilegiada uma vez que está localizado numa das principais artérias da cidade facilitando o acesso às principais vias rodoviárias, o que permite aos clientes chegar rapidamente a qualquer ponto da cidade.

Além disso, na sua proximidade, situam-se vários locais de interesse turístico, de que são exemplos o Museu da Cidade de Lisboa, o Museu de Cerâmica Rafael Bordalo Pinheiro, a Biblioteca Nacional, a Praça de Touros do Campo Pequeno, em estilo Neo-Árabe do séc. XIX e o Palácio Galveias, onde está instalada a Biblioteca Municipal. Para compras, a zona mais próxima é a Av. de Roma, Praça de Londres e Av. Guerra Junqueiro.

A nível de mercado, o Hotel está vocacionado para o Turismo Individual de Negócios, nacional e estrangeiro. Por nacionalidades, o Hotel caracteriza-se por uma maior incidência de nacionais, seguidos de Espanhóis, Italianos, Ingleses e Americanos.

Trata-se de um Hotel Residencial de quatro estrelas, constituído por 80 quartos e 2 suites e está inserido na cadeia internacional C.C. Hotels que dispõe de 3.358 hotéis no mundo inteiro.

O ambiente do Hotel é acolhedor e confortável. Todos os quartos possuem despertador automático, pay TV, TV por cabo, cofre individual, ar condicionado, telefone (com voice mail), rádio, frigobar (mini-bar) e prensa de calças. Pode-se considerar que se distingue pela sobriedade e bom gosto.

No Restaurante são servidas refeições com pratos confeccionados de acordo com a gastronomia regional, nacional e internacional. O Bar oferece para as horas de lazer ou encontros de negócios um prestigiado serviço com total privacidade e tranquilidade.

O Hotel possui serviço de quartos 24 horas e duas salas de reuniões e banquetes.

No Hotel, os clientes podem ainda desfrutar de outros serviços tais como: Health Club, (onde estão à disposição dos clientes vários aparelhos de preparação física, sauna e jacuzzi),

serviço de “shuttle bus” gratuito a funcionar entre o aeroporto e o hotel, serviço de lavandaria, rent-a-car e garagem privativa.

As necessidades dos clientes são acolhidas por um pessoal que procura ser atento, prestável e profissional. Pode-se considerar que é prestado um serviço que procura ir de encontro às exigências dos vários tipos de clientes.

O Hotel em estudo encontra-se certificado segundo a norma NP EN ISO 9001: 2000 no âmbito dos Serviços de Alojamento, Health Club e Salas de Reunião. Esta certificação é o reconhecimento do Sistema de Gestão da Qualidade implementado aos serviços inerentes ao Alojamento, nomeadamente Reservas, Recepção, Andares, Pequeno-Almoço, Serviço de Quartos; Health Club e Salas de Reunião. O Hotel tem como principal objectivo a qualidade e a melhoria contínua do serviço prestado. Como missão o Hotel propõe-se oferecer o melhor serviço dentro do preço médio em todos os mercados que servem.

5.2 A DESCRIÇÃO DO HOTEL

Os Quartos

O Hotel é composto por 80 quartos e duas suites distribuídos por 12 pisos, cada piso tem 7 quartos. O 7º e 8º piso são Não Fumadores. Os quartos 203 e 204, no 2º piso, são quartos para deficientes (handicap). Todos os quartos com terminação em 2, 3, 4 e 5 têm vista de Lisboa. Os quartos com terminação 1, 6 e 7 têm vista Traseiras. Existem 10 quartos comunicantes, isto é, juntam um quarto Queen com um quarto TwinS (ver descrição Queen e TwinS). Estes quartos encontram-se do 3º ao 12º piso sendo que os com terminação em 6 são os TwinS e os com terminação 7 os Queen.

Tipologia dos Quartos

O Hotel possui:

- 26 Quartos **TwinS** - 2 camas de 1,10m separadas. Encontram-se do 1º piso ao 12º piso e são os quartos com terminação em 1 e 6.
- 9 Quartos **TwinJ** - 2 camas de 1,10m juntas. Encontram-se do 3º ao 12º piso e têm terminação 2.

- 27 Quartos **Doubles** - têm uma cama de casal de 1,40m. São vendidos como ocupação single, para clientes individuais ou como ocupação dupla para grupos. Situam-se do 3º ao 12º piso e têm a terminação 3, 4 e 5. Estes quartos têm um sofá-cama para crianças.

- 12 Quartos **Queen** - quartos com cama de casal de 1,70m. Encontram-se do 1º ao 12º piso e são os quartos com a terminação em 7.

- 6 Quartos **Twin 4** - estes quartos têm 2 camas de 1,10m juntas ou separadas, com um sofá-cama para 2 pessoas. Situam-se no 1º e 2º pisos e são os quartos que terminam em 1, 5 e 6.

As **Suites** situam-se no 12º piso e têm os números 1202/1203 e 1204/1205 sendo o 1203/1204 as salas e o 1202/1205 os quartos. As salas das Suites podem ser vendidas separadas dos quartos, para eventuais salas de apoio a reuniões. Os quartos das Suites têm uma cama King Size de 2,0 m e também podem ser vendidos separadamente, sem sala.

O Café / Coffee-Shop

Possui 70 lugares, e está aberto desde as 07H00 às 10H30 para serviços de pequeno-almoço e entre as 12H30/15H00 e as 19H00/23h00 para serviço de refeições completas.

O Bar

Situa-se ao nível da Recepção e encontra-se aberto entre as 10H30 e as 01H00 de 2ª feira a 6ª feira e aos fins-de-semana. A sua capacidade ronda os 25 lugares.

O Health Club

O Health Club situa-se no piso -1 e tem como equipamentos uma mini piscina de massagem (Jacuzzi), saunas masculinas e femininas e uma sala de aparelhos. Durante o horário de funcionamento, entre as 18H00 e as 21H00 de 2ª feira a 6ª feira, o Health Club tem sempre a presença de uma recepcionista. Pretende-se atrair clientes que não sendo hóspedes do Hotel o possam frequentar mediante o pagamento de uma jóia, tornando-se assim sócios.

As Salas

Existem duas salas no Hotel: a Sala T (Piso 0) e a Sala D (Piso -1)

A Sala T tem 60 m2 e uma capacidade em plateia para 60 pessoas.

A Sala D tem 40 m2 e uma capacidade em plateia para 40 pessoas.

A Garagem

Existem três pisos de garagem (Piso -2, piso -3 e Piso -4), com um total de 33 lugares. Estes lugares são de uso exclusivo dos hóspedes, podendo, no entanto, ser alugados mensalmente a clientes não hospedados.

5.3 A HISTÓRIA DA CADEIA HOTELEIRA

A Cadeia CC Hotels International nasceu em 1939, nos Estados Unidos da América e é o maior grupo mundial franchiser³⁹ de Hotéis, com mais de 3.358 Hotéis em cerca de 36 países comercializados sob sete nomes: CC., QQ., CL., S.I., E.L., R.T e F.I., que se definem em três escalões:

- Serviço reduzido / hotéis económicos
- Preço médio / serviço completo
- Serviço completo / hotéis de luxo

A QQ., C.C, C.L e S.I oferecem aos consumidores de todas as partes do mundo produtos e serviços de elevada qualidade por preço médio.

Esta é a cadeia de Hotéis com o mais rápido crescimento no mundo e hoje a CC Hotels International e os seus "franquiados" gozam de uma posição invejável no mercado.

Dos 3.358 hotéis que a cadeia possui em cerca de 36 países, mais de 275 são na Europa.

A CC Hotels desenvolveu diversas marcas distintas de Hotéis destinados a todos os gostos e todas as bolsas, oferecendo uma vasta variedade de serviços e preços. Em Portugal já estão implantadas duas dessas marcas:

CC. - destina-se aqueles que desejam limpeza, acomodação confortável, mas que dispensam um grande espaço, porteiro e serviços extras.

QQ. – é dirigido para o viajante classe média do mercado e homens de negócios, procurando facilidades de serviços completos a um preço razoável.

Em Portugal existe ainda o C.S.V. do Algarve, o C. Hotel no Caramulo, o C. Sabrosa, o C. Mãe d'Água, o C. Braga, C. de S.Mamede, o C. Fafe, e o C. Reguengos de Monsaraz. O número de Hotéis tem vindo a aumentar com grande rapidez.

O Hotel em estudo possui o mesmo sistema de reservas da CC Hotels, contando assim com a colaboração das respectivas centrais de venda situadas em 22 países espalhados pelo mundo

³⁹ **Franchise** - é o uso de uma marca, mediante o pagamento acordado e seguindo sempre as regras impostas pela empresa-mãe.

(incluindo escritórios no Reino Unido, Irlanda, Alemanha, França, Escandinávia e Portugal), tal representa um sistema grande eficácia e produtividade permitindo uma razoável percentagem de venda de quartos.

A TT. Sociedade Hoteleira, Lda. é a proprietária e exploradora do Hotel em Lisboa, funcionando através de uma licença para o uso do nome do Hotel.

5.4 CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DO HOTEL

No que concerne ao emprego, e tendo em consideração os dados anteriormente analisados para o sector do Alojamento e Restauração, podemos observar que a realidade do Hotel em estudo, se aproxima muito dos dados deste sector revelando as mesmas características que já foram referidas e analisadas.

Desta forma, podemos dizer que o Hotel revela em múltiplos aspectos a realidade do sector, nomeadamente, no aspecto de empregar uma elevada quantidade de mão-de-obra feminina, com idades compreendidas entre os 25 e o 34 anos e na sua grande maioria a tempo completo. A referida mão-de-obra do Hotel, tal como sucede no sector, revela uma elevada rotatividade, principalmente por parte das mulheres. A mão-de-obra do Hotel possui na sua maioria um nível de escolaridade médio, apesar de haver alguns casos com reduzido nível de escolaridade. Tal como no sector, ao nível das qualificações predominam no Hotel os trabalhadores qualificados, verificando-se porém que no Hotel é superior o número de efectivos do que de contratados a termo.

O Hotel emprega, no momento em que desenvolve esta pesquisa, quarenta e cinco pessoas que se encontram distribuídas por oito departamentos: Comercial, Administrativo, Direcção/Qualidade, Recepção, Manutenção, F&B (Food & Beverages, ou seja, Comidas e Bebidas), Andares e Health Club (ver Quadro 24 Organograma na página 80). Assim, e atendendo ao vínculo contratual, 40 pessoas têm um vínculo contratual com a empresa e 5 são trabalhadores independentes (prestadores de serviços que apresentam “recibos verdes”). Dos 40 elementos com vínculo contratual com a empresa, 23 são efectivos (57,5%) e os restantes 17 (42,5%) estão no regime de contrato a prazo. A repartição da mão-de-obra por vínculo contratual e sexo é a que consta no quadro seguinte.

Quadro 17: Distribuição dos funcionários do Hotel por vínculo contratual e sexo

Vínculo Contratual	Homens	Mulheres	TOTAL	%
Efectivos	5	18	23	57,5
Contratados	6	11	17	42,5
TOTAL	11	29	40	100

Relativamente à estrutura etária da mão-de-obra, esta é caracterizada por pessoal relativamente jovem, concentrando-se a maioria dos homens na faixa etária entre os 18 e 25 anos, e as mulheres na faixa etária entre os 30 e os 35 anos de idade. O nível etário médio situa-se nos 32 anos.

Quadro 18: Estrutura etária da mão-de-obra do Hotel

Níveis Etários	Homens	Mulheres
Dos 18 aos 25 anos	4	5
Dos 25 aos 30 anos	0	5
Dos 30 aos 35 anos	3	10
Dos 35 aos 40 anos	3	6
Dos 40 aos 45 anos	1	0
Dos 45 aos 50 anos	0	2
Mais de 50 anos	0	1
TOTAL	11	29

O número médio de pessoas durante o ano de 2004 foi de 41 elementos, mantendo-se relativamente constante a sua distribuição por departamento. Esta estabilidade é em parte o resultado da prática de rotatividade de funções entre o pessoal, já que ao longo do ano houve entradas e saídas de pessoal.

A análise do quadro abaixo sobre a antiguidade do pessoal do Hotel mostra que a rotatividade afecta particularmente a mão-de-obra feminina, em particular com funções de limpeza e de recepção. Assim, enquanto 10 mulheres têm menos de um ano de antiguidade, apenas 3

homens possuem essa antiguidade. Como se pode ver a maioria destes encontra-se fidelizado situando-se no grupo com entre 2 e 5 anos de antiguidade.

Quadro 19: Distribuição dos funcionários do Hotel por sexo e antiguidade

Níveis de Antiguidade	Homens	Mulheres
Até 1 ano	3	10
entre 1 e 2 anos	3	1
entre 2 e 5 anos	5	11
Mais de 5 anos	0	7
TOTAL	11	29

No que diz respeito às habilitações literárias, posso referir que no grupo masculino a grande maioria possui entre o 9º ano e o 12º ano de escolaridade. No grupo feminino a grande maioria possui o 12º ano, apesar de haver alguns casos com níveis mais baixos de habilitações, o que no grupo masculino já não se verifica.

Quadro 20: Distribuição dos funcionários do Hotel por sexo e níveis de habilitações literárias

Níveis de Habilitações Literárias	Homens	Mulheres
Inferior ao 1º ciclo do Ensino Básico	0	0
1º ciclo do Ensino Básico	0	4
2º ciclo do Ensino Básico	0	3
3º ciclo do Ensino Básico	5	7
Ensino Secundário	5	9
Ensino Superior Politécnico	1	1
Ensino Superior Universitário	0	5
TOTAL	11	29

Relativamente aos níveis de classificações, é de salientar que o grupo masculino se concentra praticamente em apenas dois níveis: profissionais altamente qualificados e aprendizes.

No grupo feminino, verifica-se uma maior dispersão dos elementos por diversos níveis, sendo que a grande maioria se concentra no nível dos profissionais qualificados.

Assim, as percentagens dominantes nos dois grupos integram-se nos níveis dos profissionais qualificados, altamente qualificados e aprendizes.

Tal facto traduz uma acentuada tendência para a especialização das funções, ou seja, pretende-se fidelizar uma mão-de-obra qualificada e que se vai qualificando cada vez mais com o passar dos anos e com o progressivo acréscimo de antiguidade no Hotel (e com o acumular de formação interna e externa).

Quadro 21: Distribuição dos funcionários do Hotel por sexo e categorias profissionais

Níveis de Classificações	Homens	%	Mulheres	%
Quadros Superiores	0	0	1	3,44
Quadros Médios	0	0	5	17,24
Quadros Intermédios	0	0	0	0
Profissionais altamente qualificados	5	45,45	8	27,58
Profissionais qualificados	0	0	9	31,06
Profissionais semi qualificados	1	9,10	3	10,34
Profissionais não qualificados	0	0	0	0
Aprendizes / praticantes	5	45,45	3	10,34
TOTAL	11	100	29	100

O Hotel dispõe ainda de três trabalhadores em regime de trabalho temporário (dois homens e uma mulher) para além dos já referidos cinco trabalhadores prestadores de serviços. Estes exercem funções de apoio no hotel, nomeadamente nas limpezas de andares e costura do fardamento (quatro destas mulheres são cidadãs estrangeiras extra-comunitárias). É vulgar na hotelaria a prática do recurso a trabalhadores eventuais para atender às necessidades urgentes e imprevistas de pessoal relacionadas com momentos de aumento de actividade.

Nos casos em que os colaboradores admitidos não tenham experiência anterior na função que vão desempenhar, é-lhes dada formação “on job”, ou seja no próprio local de trabalho. Tal é muito frequente nos Andares, sendo que a nova funcionária poderá acompanhar as outras

funcionárias para observar como elas fazem ou até mesmo sendo destacada uma das funcionárias antigas para acompanhar a recém admitida no seu primeiro dia de trabalho. Tal acontece sempre no Departamento dos Andares, mesmo para funcionárias já com experiência em hotelaria mas que desconhecem o funcionamento deste Hotel. Nos restantes departamentos o procedimento é algo semelhante embora com algumas eventuais diferenças atendendo às especificidades das funções. Formação externa em caso de admissão de novos funcionários é algo que sucede muito raramente e aplica-se apenas a determinadas funções.

Tal formação inicial é essencial para que os novos funcionários possam tomar conhecimento das competências necessárias à execução das funções que lhes são atribuídas.

Com vista à melhoria do desempenho dos colaboradores são realizadas acções correctivas e de formação/sensibilização planeadas conforme as necessidades detectadas.

São consideradas como sendo essenciais (ao desempenho das diversas funções) as seguintes qualidades: competência e amabilidade para com o cliente. São estes os dois requisitos básicos que são analisados logo nas entrevistas de selecção.

Tendo em consideração a melhoria contínua na execução das diversas funções, o Hotel contrata pessoal qualificado para a realização de auditorias e acções de formação. Os objectivos da formação profissional desenvolvida têm sido, principalmente, a qualificação e o aperfeiçoamento dos trabalhadores, procurando assim, melhorar a qualidade global e contribuir para a realização dos objectivos estratégicos da empresa.

No entanto, no ano de 2004, realizou-se apenas uma acção de formação interna, com a duração de 4 meses, destinada a todos os colaboradores do Hotel, e que foi em Prevenção e Segurança (combate a incêndios). Desta acção de formação resultou a distribuição de um Manual de Prevenção e Combate de Incêndios no qual constava a descrição das equipas de intervenção bem como as acções a empreender em situações de emergência. Decorreram igualmente diversas acções de formação externa conforme se pode observar no Plano de Formação de 2004 (ver Anexo 10).

Geralmente, em unidades pertencentes a cadeias hoteleiras internacionais, a formação profissional tem como principal objectivo a uniformização dos serviços prestados (criação de um serviço standard) independentemente da sua localização geográfica. Estas unidades possuem cursos de formação standardizados, manuais e procedimentos definidos. Porém, neste Hotel a intervenção da cadeia hoteleira em que se encontra inserido não é relevante no que diz respeito à formação profissional (tendo sido apenas numa fase inicial) uma vez que os instrumentos de

trabalho utilizados são comuns e por essa razão o modo de trabalho é feito de uma forma muito idêntica aos restantes hotéis da cadeia.

Em termos gerais, pode-se considerar que a gestão de recursos humanos característica do Hotel em estudo assemelha-se à praticada neste sector. Ou seja, visa em primeiro lugar a satisfação das necessidades imediatas da empresa, estando subordinada às exigências das tarefas e dos postos de trabalho. No entanto, neste Hotel, tal como no sector, regista-se já uma mudança no sentido de uma maior valorização da formação profissional dos trabalhadores com objectivos mais estratégicos definidos. A maior parte dos hotéis já possui uma política de formação definida e elaboram planos de formação. É frequente em hotéis que pertencem a cadeias internacionais (tal como no Hotel em estudo) a existência de uma preocupação relativa à formação profissional e que se destina não apenas a responder às necessidades pontuais, mas visa também melhorar a qualidade dos serviços de uma forma transversal (normalmente de acordo com os standards de serviço internacionais em vigor), melhorar a integração das pessoas e reforçar os valores e a cultura das unidades.⁴⁰

Muito embora se verifique no Hotel em estudo uma certa preocupação e boa intenção no sentido de criar oportunidades para os trabalhadores se aperfeiçoarem, o que efectivamente acontece na prática é que não se pode falar verdadeiramente em igualdade de oportunidades no que diz respeito à formação. Como se pode observar pelas acções de formação que decorreram ao longo do ano de 2004 constantes no Plano de Formação de 2004 (ver Anexo 10), e excluindo a formação em Prevenção e Segurança que se destinou a todos os colaboradores do Hotel, para os Andares apenas uma acção foi frequentada por uma funcionária deste departamento.

Assim, no Hotel em análise, dadas as actividades de serviço, a gestão de recursos humanos na sua prática é feita de uma forma muito pontual respondendo diariamente às necessidades que vão surgindo, e pecando frequentemente de previsão e antecipação. Tal facto deve-se a uma tentativa de redução de custos, ainda que tal estratégia se venha a revelar ineficaz porque em última instância e perante a falta de pessoal para cobrir as necessidades recorre-se frequentemente a pessoal extraordinário que é pago acima dos custos normais. Porém tal não invalida que haja alguma preocupação com a formação que é dada.

O recrutamento (e selecção) é feito no Hotel, e tal como sucede de uma forma geral no sector, por um responsável de recursos humanos em articulação com as chefias directas. As fontes

⁴⁰ INOFOR, op. cit.

de recrutamento assentam normalmente no que se refere a cargos de gestão de topo, em empresas de “executive research”, para as restantes funções em candidaturas espontâneas, centros de emprego, estagiários das escolas hoteleiras, etc. A aprendizagem pela experiência e a formação “on job” como já referi anteriormente, são aspectos muito valorizados na empresa.

Relativamente às profissões com maior rotatividade (no hotel em estudo e tal como sucede no sector) podemos identificar os cozinheiros, os empregados de mesa e os recepcionistas. Estas três categorias profissionais parecem ser as que apresentam maiores dificuldades de recrutamento. Também é sentida alguma dificuldade no recrutamento em relação às empregadas de andares e de limpeza, principalmente na época alta.

Como motivos para a elevada rotatividade característica deste sector (e que são também as razões pelas quais o Hotel em estudo apresenta alguma rotatividade de pessoal nos seus quadros) podemos referir: os horários de trabalho (turnos rotativos em que um trabalhador não faz sempre o mesmo horário, folgas rotativas e em dias de semana, horários repartidos em que um funcionário pode ter de trabalhar num mesmo dia dois períodos intercalados por diversas horas de intervalo), o baixo nível salarial, a carência de profissionais qualificados, a falta de mão-de-obra para determinadas funções, a concorrência salarial existente entre hotéis, etc.

5.5 O SISTEMA DA QUALIDADE IMPLEMENTADO NO HOTEL

Como já se referiu o Hotel implementou um Sistema da Qualidade de acordo com os padrões exigidos pela norma NP EN ISO 9001:2000. Foi das primeiras empresas em Portugal a ser certificada, e actualmente, ainda poucos hotéis em Portugal possuem esta certificação.

A Direcção e o Responsável da Qualidade emitem documentos no âmbito do planeamento da qualidade que expressam as actividades a desenvolver por cada responsável de departamento e que consubstanciam o Sistema de Gestão da Qualidade.

No dia da admissão de um novo trabalhador e antes de ele iniciar funções são-lhe transmitidos os conhecimentos essenciais, por parte do responsável do departamento/ secção que ele irá integrar, acerca dos Procedimentos Operacionais e dos Registos da Qualidade que integram o âmbito da sua função.

A Política da Qualidade adoptada no Hotel, traduz-se nos seguintes princípios cujo documento se encontra exposto em todas as secções:

Quadro 22: Política da Qualidade

COMPROMISO

*Definir como qualidade a oferta de um produto e serviço que vá ao encontro da **satisfação total do cliente** na sua generalidade.*

*Auscultar e manter actual a definição de produto e serviço de qualidade de forma a aumentar a boa **imagem** da organização.*

*Implementar e alterar processos de trabalho que permitam tornar a organização mais **produtiva e eficaz** quer para o cliente, quer para os funcionários, quer para os fornecedores ou terceiras entidades que com o hotel se relacionem*

PORQUÊ

*Necessidade de **conscienciar, racionalizar e sistematizar** operações e processos com o objectivo da satisfação total para quem se relacione com a organização.*

*Necessidade de **responsabilizar e motivar** a equipa no seu todo para a definição e implementação das operações ou processos com vista a atingir os objectivos definidos.*

COMO

*Definir como cultura de empresa os compromissos assumidos, **inteirando e formando** toda a equipa desde a Direcção a todos os níveis da organização.*

*Desenvolver novos e melhores canais de **comunicação interna**, para chegar eficazmente a todos os elementos da organização.*

*Criar mecanismos que nos permitam estar atentos às **tendências de mercado**, de forma a podermos satisfazer novas necessidades emergentes dos nossos clientes.*

*Pedir a **participação activa de toda a organização** numa perspectiva dinâmica e crítica de sistemas e processos, que se vão alterando e aperfeiçoando ao longo do tempo.*

*Estimular e incentivar todos os elementos da organização a **fomentar um bom ambiente de trabalho**, apoiados pela Direcção, de modo a aumentar a **satisfação e motivação** e, consequentemente, a optimização da qualidade dos serviços prestados.⁴¹*

⁴¹ Política da Qualidade (documento interno do Hotel).

Uma preocupação central da gestão do Hotel é a definição de objectivos de qualidade orientados para os clientes, fornecedores e colaboradores de modo a obter uma melhoria constante da imagem do Hotel.

Pretende-se que todos os colaboradores tomem conhecimento e assumam os procedimentos e princípios da qualidade, e que utilizem as ferramentas colocadas à sua disposição com vista a alcançar o nível de conformidade que o Hotel se propõe atingir e à melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade.

O Hotel propõe-se garantir a oferta de um serviço que satisfaça totalmente o cliente nomeadamente, prontidão na confirmação da reserva, rapidez no check in com a simplificação de formalidades, funcionamento de todos os equipamentos e total limpeza e higienização dos quartos, serviço de pequenos-almoços com qualidade, variedade e quantidade, e check out rápido e eficiente. Existem, igualmente, garantias de qualidade assumidas no relacionamento com fornecedores e com colaboradores do hotel.

O presente Sistema de Gestão da Qualidade implementado é aplicável ao serviço de Alojamento e outros serviços acessórios ou de apoio, sem fornecimento de refeições, bem como ao aluguer de Salas e utilização do Health Club.

A Direcção do Hotel definiu e documentou, no “Manual de Funções”, as competências mínimas para os seus recursos humanos, para cada função, bem como as suas responsabilidades e autoridades dentro da organização. Este documento é fornecido a todos os trabalhadores de forma a assegurar que todos os colaboradores sejam conhecedores do seu contributo para o Sistema de Gestão da Qualidade.

Aos questionários entregues aos clientes, para que estes possam avaliar a qualidade dos serviços prestados, é feito posteriormente um tratamento estatístico (conforme se pode observar nos Anexos 2 a 9). Dos resultados alcançados mede-se o desempenho actual do hotel, definem-se medidas correctivas bem como inovações a serem introduzidas no serviço. Assim, do tratamento dos dados decorrentes dos questionários de avaliação do serviço, em conjunto com a análise da concorrência, descobrem-se novas formas de actuação mais adaptadas às necessidades dos clientes. É a partir daqui que surgem as alterações fundamentais no sistema da Qualidade, que se vai adaptando às novas tendências e expectativas de mercado.

A recolha de dados permite obter informação referente às expectativas dos clientes, e é a partir desta que se procuram criar novos padrões de qualidade que visam o desenvolvimento da

Qualidade. A autoavaliação dos objectivos atingidos face aos objectivos alcançados conduz a uma reavaliação do próprio sistema da Qualidade.

As melhorias implementadas são ao nível do conjunto de todos processos, tendo por consequência um impacto directo e indirecto no nível de serviço percebido pelo cliente, e também por todos os que se relacionam com a organização, nomeadamente fornecedores e colaboradores.

O Sistema de Gestão da Qualidade é revisto no mínimo uma vez por ano, no seu todo, pela Direcção, tendo como referência os resultados alcançados no ano anterior (resultados financeiros e comerciais).

As reuniões de revisão permitem à Direcção avaliar o cumprimento dos objectivos propostos, a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, o cumprimento dos requisitos do cliente e a necessidade de novos recursos. Todas as decisões e acções de melhoria determinadas nas reuniões ficam registadas em actas, que são posteriormente analisadas pela entidade certificadora.

Existem vários meios de comunicação no Hotel que permitem a fluência da informação ascendente e descendente entre os diferentes Departamentos e Secções nomeadamente:

- Correio electrónico;
- Rede informática incluindo software de Hotelaria;
- Rede telefónica;
- Placares Informativos;
- Comunicações Internas;
- Memorandos;
- Acções de formação / sensibilização;
- Actas onde constam os resultados das reuniões entre os responsáveis dos departamentos.

A documentação definida pelo Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) assenta nas necessidades sentidas pela Organização tendo em conta as necessidades dos clientes e o cumprimento das normas internas do Hotel, assim encontram-se divididos nos seguintes registos:

- Manual de Gestão da Qualidade
- Manual de Funções
- Procedimentos
- Registos da Qualidade
- Especificações de Fornecedores e Matérias-primas
- Instruções de Trabalho

- Regulamento Interno
- Regulamento da Prevenção de Incêndio
- Planos
- Documentos gerados pelo sistema informático

A emissão dos documentos que sustentam o SGQ é controlada de forma a garantir que apenas as versões actualizadas e válidas se encontram disponíveis nos locais de utilização, sendo atempadamente actualizadas e revistas evitando a utilização indevida de documentação obsoleta. Desta forma, existem edições e versões dos documentos com vista a evitar a sobreposição de documentos, assim, quando é emitido uma nova versão ou edição de um determinado documento ou registo é imediatamente retirada a versão ou edição anterior.

Planeamento da Qualidade

O planeamento da qualidade encontra-se registado nas actividades definidas nos procedimentos, nas quais são identificados também os responsáveis pela sua execução. Assim, existem os seguintes registos:

- Plano Anual de Formação
- Plano Anual de Auditorias
- Plano de Manutenção Preventiva Regular Sistemática
- Plano de Calibração
- Plano de Limpeza e Controlo de Pragas
- Plano Semanal de Controlo de Operações
- Plano de Acompanhamento de Acções
- Plano dos Objectivos da Qualidade

Sempre que considerado pertinente, o planeamento é sustentado por Planos de Actividades e por Planos de Acções direccionados para o acompanhamento da implementação de determinados objectivos pontuais ou introdução de novos métodos de trabalho.

No Plano dos Objectivos da Qualidade estão identificados os processos, os objectivos a atingir de acordo com a Política da Qualidade e os indicadores que permitem acompanhar o desempenho do SGQ.

O SGQ implementado é gerido tendo em consideração as exigências dos clientes e a plena satisfação destes indo ao encontro das suas expectativas, não obstante os requisitos regulamentares / estatutários aplicáveis da Norma ISO 9001:2000 e os princípios do Hotel e da Cadeia onde este está inserido.

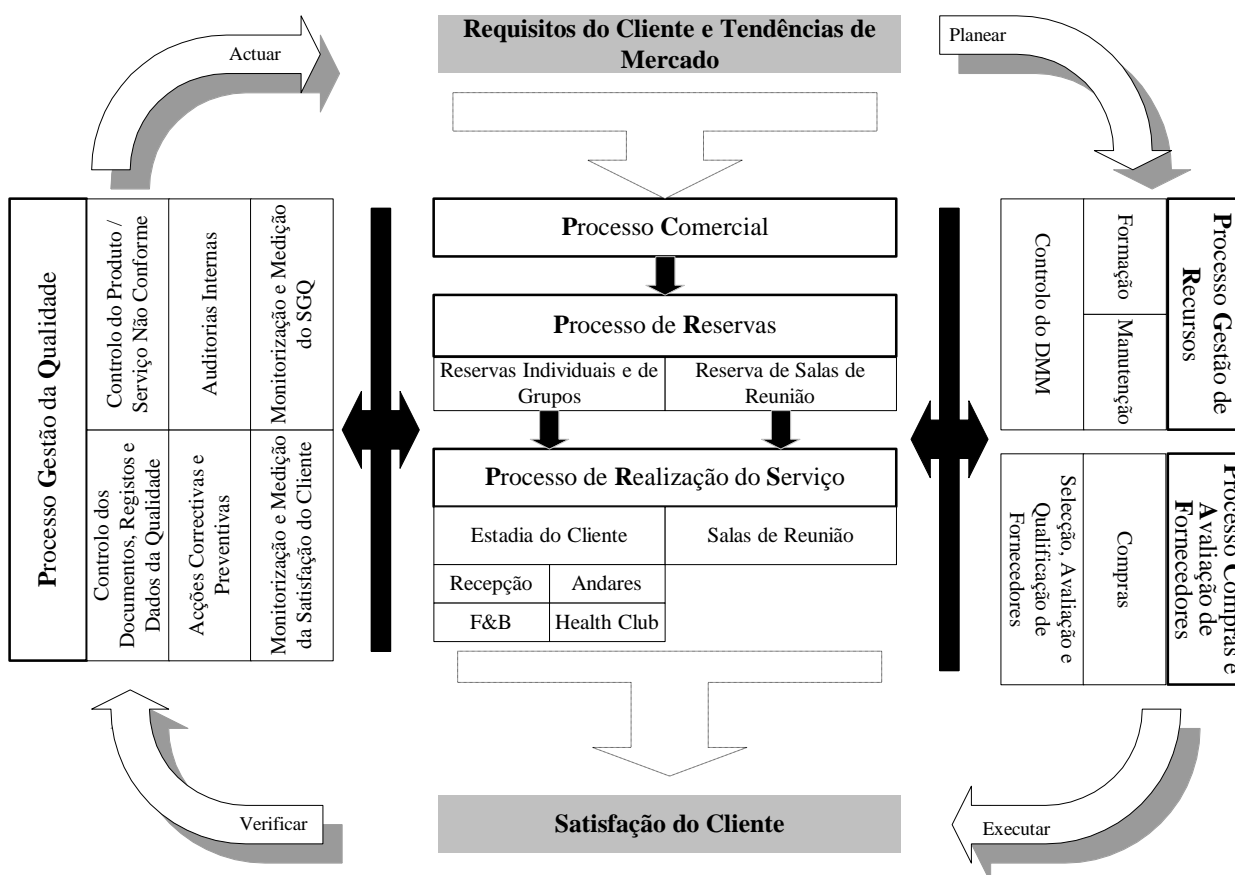
Quadro 23 : Ciclo PDCA / PEVA

INTERACÇÃO DOS PROCESSOS (CICLO PDCA OU PEVA)

FLUXOGRAMA DO

CICLO DO P.D.C.A. - PLAN / DO / CHECK/ ACT

(em português CICLO DO P.E.V.A. – PLANEAR / EXECUTAR / VERIFICAR / ACTUAR)



O Ciclo P.D.C.A. ou P.E.V.A. traduz de uma forma esquemática a interacção existente entre os vários “Processos” nos quais foram divididas todas as actividades realizadas pelo Hotel. Assim, através deste fluxograma podemos observar como todas as actividades se encontram interrelacionadas entre si fornecendo inputs e gerando outputs. Nele é evidenciada a importância de todos os departamentos e como todos eles interagem no ciclo da Qualidade. Consegue-se obter de forma clara a perspectiva de que todos os departamentos são essenciais e de como todos contribuem de forma significativa para obter os resultados finais desejados. (Ver os restantes Fluxogramas definidos para os vários Departamentos no Anexo 11).

5.6 O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA E A CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO HOTEL

O desenho organizacional dos estabelecimentos hoteleiros em geral, apresenta, no que diz respeito à departamentalização, uma estrutura mista. Nesse sentido, surgem na área da produção um conjunto de produtos como o alojamento, restaurante (mesa) e bar, para os quais concorrem normalmente um conjunto de áreas funcionais. Assim, para o produto alojamento podemos encontrar a área funcional da recepção e da portaria ou a combinação recepção/portaria, o mesmo se passa com a lavandaria e a rouparia. Paralelamente aos produtos restaurante (mesa) e bar, encontramos as áreas funcionais da cozinha, pastelaria, copa, economato, que podem estar mais ou menos agrupadas, mas sempre no quadro de um critério funcional. Paralelamente à área da produção, existem também outras áreas funcionais como a comercial, financeira, recursos humanos, etc. A estrutura mista caracteriza desta forma a generalidade do sector hoteleiro.⁴²

Embora não existam realidades burocráticas o seu estado puro, podemos observar pela (descrição que se segue) que muitas das características do modelo burocrático estão presentes no Hotel em estudo.

Analisando a configuração estrutural do estabelecimento hoteleiro em estudo à luz do quadro conceptual de Mintzberg (1995), diríamos que a configuração estrutural é a multidivisionada, contendo uma série de unidades organizativas que funcionam de maneira relativamente autónoma (tal como nas organizações burocráticas) e são coordenadas por um Director Geral.

⁴² INOFOR, op. cit.

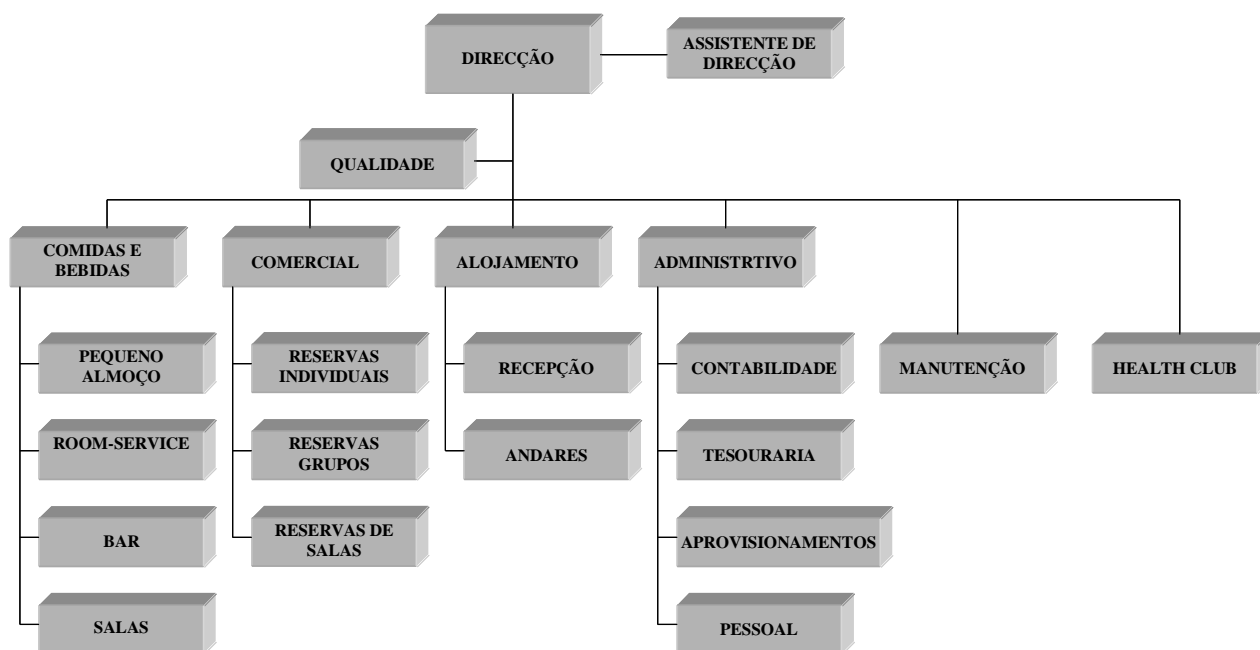
Cada secção é uma entidade quase independente que funciona sob as ordens de um responsável. Cada divisão tende a estruturar-se como uma burocracia mecânica, nomeadamente em aspectos que têm a ver com a formalização e a standardização de comportamentos. O agrupamento de unidades é baseado em critérios funcionais e a tomada de decisão tende a ser centralizada, seguindo estritamente a cadeia de comando hierárquica. Assim, a unidade hoteleira apresenta uma coordenação formal entre os departamentos com procedimentos rígidos.

Podemos referir que de uma forma geral quanto mais elevada for a categoria de um estabelecimento hoteleiro, maior a tendência para a especialização do trabalho e quanto mais baixa for a categoria do estabelecimento, maior a tendência para a polivalência, quer sob a forma de alargamento de funções ou quer sob a forma de enriquecimento de funções. Também no Hotel em estudo, é característico o facto da coordenação do trabalho assentar em standardização dos processos e a coordenação das pessoas é feita através da supervisão directa. No que diz respeito à organização do trabalho, as tarefas de concepção, controlo e programação estão geralmente atribuídas à chefia. E ainda, como o Hotel pertence a uma cadeia internacional, uma parte do trabalho de concepção é definida pela sede do grupo (casa-mãe).

Como referi anteriormente na descrição da estrutura do tipo burocrático, e que é observável neste Hotel, esta caracteriza-se por ser muito compartimentada, apresentando geralmente três níveis: o mais elevado, da Direcção da empresa (responsável pelo planeamento estratégico), um segundo nível que corresponde ao dos Chefes dos Departamentos (responsáveis pela implementação de decisões), e um terceiro nível, o Operacional (responsável pela execução das tarefas).

Quadro 24: Organograma do Hotel

Organograma do Hotel



O nível hierárquico de topo: é constituído apenas pelo Director Geral, o qual concentra em si as funções de: planejar, coordenar, e controlar as actividades de produção/ prestação de serviços, as actividades comerciais e de marketing, e as actividades de logística administrativo-financeira e técnica do estabelecimento hoteleiro, define os meios humanos, materiais e financeiros em função das exigências do mercado, e das necessidades do cliente garantindo a viabilidade financeira do investimento.

Existem três níveis hierárquicos intermédios:

O primeiro é constituído por: Responsável da Qualidade/ Assistente do Responsável da Qualidade / Assistente de Direcção.

O segundo é constituído por: Responsável pelas Comidas e Bebidas/ Responsável Comercial/ Responsável pela Recepção / Responsável pelos Andares /Responsável Administrativo

O terceiro é constituído por: Chefe de Cozinha/ Chefe de Sala /Subchefe de Recepção /Responsável pelas Compras /Responsável pela Manutenção /Monitor do Health Club /

Existem três níveis hierárquicos operacionais:

O primeiro é constituído por: Cozinheiro de 1ª /Empregado de Mesa de 1ª /Reservas /Recepcionista de 1ª / Governanta /Economato/ Tesoureiro /Cobranças /Pessoal /

O segundo é constituído por: Cozinheiro de 2ª/Empregado de Mesa de 2ª / Barman /Recepcionista de 2ª / Empregada da Limpeza

O terceiro é constituído por: Copeiras /Comis /Bagageiros

Assim, em traços gerais podemos referir que o Hotel em estudo possui uma estrutura organizacional do tipo burocrático.

Tal como nas organizações burocráticas, verifica-se no Hotel a existência de:

- *funções definidas e competências rigorosamente determinadas por regulamentos (normas da certificação da qualidade), com vista à realização dos objectivos da organização;*
- *os direitos e deveres dos trabalhadores estão delimitados por regras e regulamentos, as quais se aplicam igualmente para todos, segundo o cargo ocupado ou função desempenhada;*
- *uma hierarquia definida por regras explícitas (o organograma apresenta uma estrutura monocrática, ou seja, piramidal, com tendência para a centralização, em que a responsabilidade é sempre descendente na cadeia hierárquica), e as prerrogativas de cada cargo e função são definidas legalmente e regulam o exercício da autoridade e seus limites;*
- *a remuneração é idêntica para o exercício de cargos e funções semelhantes;*
- *há uma separação completa entre a função e a propriedade, ou seja, o funcionário não tem nem a posse da função, nem a posse dos meios de trabalho.*

Tal como nas organizações burocráticas, existe no Hotel em estudo uma forte especialização de funções, a divisão de tarefas, e pouco envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão.

As principais vantagens (funções)

Como vantagens, ou funções, geralmente atribuídas às estruturas burocráticas podemos identificar, no caso do Hotel em estudo, o predomínio da lógica “científica” sobre a intuitiva, ou seja, a consolidação de metodologias de análise “racionais” visando o aperfeiçoamento dos processos de produção. Também, a profissionalização das relações de trabalho e a consolidação da

lógica da igualdade de todos face às regras, logo a impessoalidade nas relações de trabalho, e a formalização das competências técnicas.

Com a estrutura organizacional do tipo burocrático, procura-se evitar a arbitrariedade e o confronto entre indivíduos e grupos. A própria certificação, de acordo com as normas ISO para a Qualidade, obrigou a um esforço suplementar no sentido de se introduzirem ainda mais regras para aumentar a qualidade dos serviços prestados para os clientes bem como no funcionamento interno dos próprios serviços entre departamentos.

As disfunções organizacionais

Como já foi referido anteriormente, como principais características negativas, ou disfunções, inerentes ao modelo burocrático podemos salientar que este é excessivamente normativo, limitador da acção humana, podendo gerar sentimentos de frustração e de perda de motivação. É um sistema rotineiro, gerando por vezes rigidez e dificuldade no atendimento aos clientes, logo a ineficiência da organização, e a total perda de flexibilidade e criatividade. Tal traduz-se numa dificuldade de adaptação a problemas imprevistos. Pode fomentar fenómenos de redução de actividade, criação de normas informais e de solidariedade entre os grupos que desobedecem às normas estabelecidas. Um exemplo: o não cumprimento das directrizes existentes no que diz respeito ao aluguer das salas de reuniões, que frequentemente sucede por parte dos recepcionistas, as quais lhes incumbem a tarefa de acompanhar os clientes às salas para que eles verifiquem que tudo esteja tudo do seu agrado e que não falte material, de modo a evitar posteriores reclamações, o que na realidade não acontece sendo as salas abertas ao cliente pela Governanta sem mais demoras.

Pode-se então referir que, no Hotel em análise algumas das características do modelo burocrático, e que se caracterizam pela predominância do controle, pela ênfase atribuída à previsibilidade e não à inovação, a não existência dos meios adequados à resolução dos conflitos entre níveis hierárquicos e grupos funcionais, a comunicação dificultada pela excessiva divisão hierárquica e departamental (podendo surgir sentimentos de receio e desconfiança) e com uma concepção da organização como um sistema fechado, adequada a um ambiente estável e não diferenciado, estão bem visíveis.

Acontece, porém, que o Hotel em estudo actua num ambiente muito concorrencial, dinâmico e exigente, em que a rapidez de adaptação e a criatividade são factores fulcrais. Por essa razão, e mesmo mantendo uma estrutura do tipo burocrático, verifica-se um esforço para uma

crescente adequação às inovações tecnológicas, de modo a agilizar a comunicação interdepartamental e consequentemente uma resposta em tempo útil aos clientes. Igualmente, verifica-se a exigência para uma crescente flexibilização dos modos de trabalho por parte dos trabalhadores face às funções desempenhadas, essencialmente como forma de acautelar situações de férias e de faltas dos colegas.

CAPÍTULO 6

6. RESULTADOS OBTIDOS

6.1 OBJECTIVOS DO ESTUDO

A problemática desta pesquisa centra-se na questão de saber até que ponto as normas da Qualidade geram eficiência, ou antes pelo contrário, podem constituir uma fonte de ineficácia pela carga burocrática que acarretam, e de que modo a Cultura Organizacional pode funcionar como um factor de bloqueio à correcta aplicação dos princípios das normas da Qualidade.

Assim, o objectivo da pesquisa relaciona-se com o facto de querer saber, para um caso específico, a influência da cultura organizacional no desempenho diário, e de que modo esta interage com os princípios orientadores de conduta definidos pela Qualidade.

Como ponto de partida admiti que as normas da Qualidade pudessem gerar processos demasiado burocráticos e que a cultura organizacional instalada pudesse funcionar como um factor de bloqueio, no caso de não haver a preocupação de criar os instrumentos necessários para evitar esse tipo de desvios.

Para a análise empírica da cultura organizacional do Hotel em estudo, bem como da percepção deste relativamente ao factor Qualidade, foi elaborado o Guião de Entrevista (ver Anexo 1) o qual inclui dois grandes grupos de questões.

O primeiro grupo constituído por 13 questões, destinava-se a clarificar os aspectos referentes à cultura enraizada no seio desta organização. O segundo grupo constituído por 10 questões, destinava-se a procurar definir até que ponto os colaboradores consideram que qualidade foi bem implementada e constitui uma ferramenta de sucesso.

Para além das questões iniciais de identificação pessoal, profissional, idade, sexo, habilitações literárias, antiguidade, vínculo contratual e categoria profissional, é feita referência à escala dos valores organizacionais e ao grau de participação e de satisfação na organização.

Assim, a realização das entrevistas teve por objectivos conhecer:

- Qual é o tipo de cultura existente no Hotel e como se caracteriza (os valores, o estilo de gestão, a definição de responsabilidades, a polivalência, a avaliação de desempenho, o grau de participação e de satisfação e ainda a comunicação existente);
- Se a qualidade é encarada positivamente e quais os seus pressupostos;
- Se a qualidade é considerada como um factor determinante e se foi bem sucedida;
- Em que medida a certificação na norma ISO traduz uma mais valia face à concorrência;
- Se a Direcção aposta na qualidade e se lhes proporciona os meios necessários;
- Se a qualidade apenas traduz mais burocracia;
- Se a qualidade traduz uma vantagem no desempenho diário das funções;
- Se permite a aquisição rápida dos conhecimentos teóricos necessários ao exercício das suas funções;
- Se a adaptação das normas ISO resultou numa melhoria do funcionamento do Hotel;
- Se o SGQ constitui um importante instrumento de gestão na medida em que permite avaliar o desempenho da organização;
- Se, de uma forma geral, os trabalhadores concordam com o SGQ implementado e se seriam capazes de tomar a iniciativa para alterarem procedimentos;
- Quais os aspectos mais relevantes do actual SGQ no interesse dos clientes.

6.2 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Por se tratar de um Estudo de Caso o método adoptado foi o qualitativo. Relativamente às técnicas utilizadas, foi utilizada a técnica qualitativa da entrevista semi-directiva realizada com os trabalhadores “chave” da organização, observação participante (vivência da realidade do quotidiano) e a técnica quantitativa do inquérito por questionário aplicado aos clientes do Hotel.

Relativamente aos questionários entregues a clientes, foi analisado um total de 171 questionários. Os mesmos foram entregues aos clientes de acordo com a sua tipologia, ou seja, existem 4 modelos diferentes de questionários que se destinam a avaliar 4 tipos diferentes de serviço prestado aos clientes. Assim, foram analisados 44 questionários entregues a responsáveis de grupos de clientes, uma vez que o serviço prestado aos grupos difere em alguns aspectos do serviço prestado a clientes individuais, 10 questionários entregues a clientes considerados frequentes ou habituais, 86 questionários entregues a clientes em geral e 31 questionários entregues exclusivamente a clientes que utilizam o serviço de reservas. Tal permitiu aferir o grau de satisfação dos clientes face ao serviço prestado pelo Hotel nestes quatro âmbitos. Os questionários em si abordam especificamente questões de serviço de modo a detectar falhas e determinar possibilidades de melhoria. (Ver anexos 2 a 9)

A metodologia seguida na elaboração desta dissertação pode ser então resumida da seguinte forma:

- Pesquisa bibliográfica sobre o tema em estudo.
- Consulta da legislação em vigor sobre os sistemas da qualidade e dos documentos internos utilizados na empresa em estudo.
- Análises dos inquéritos aplicados aos clientes do Hotel (com questões semi-abertas, de escala, auto-administrados).
- Realização e análise de entrevistas semi-directivas a alguns dos trabalhadores do Hotel nos vários departamentos e níveis hierárquicos.

A recolha das opiniões dos colaboradores do Hotel efectuou-se nas instalações da empresa.

O modo de recolha de informações foi realizado através de entrevistas individuais aos colaboradores e chefes de departamento e de questionários aos clientes, e teve por objectivo inquirir a opinião de ambos (funcionários e clientes) acerca da Qualidade percebida.

O contacto com os trabalhadores entrevistados foi feito individualmente e foi feita uma observação directa do exercício das suas funções profissionais no quotidiano com o objectivo de apreender a sua percepção acerca da qualidade implementada.

6.3 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA AMOSTRA

Foram entrevistados os oito responsáveis pelos Departamentos: Comercial, Administrativo, Health Club, Manutenção, Restaurante, Cozinha, Recepção e Andares. Foram também

entrevistados mais seis elementos sendo cada um deles pertencente a cada um dos departamentos (um recepcionista, uma cozinheira, uma empregada dos andares, uma promotora, um ecónomo e um empregado de mesa). Assim, no total, foram entrevistados catorze trabalhadores da empresa.

Os entrevistados foram seleccionados atendendo à qualidade e pertinência da informação a recolher. Por essa razão foram apenas entrevistados os responsáveis dos departamentos e alguns funcionários com responsabilidades “chave” dentro da estrutura da organização.

Foram assim seleccionados os elementos que poderiam trazer um contributo válido para o estudo em causa e por estarem em posições estratégicas que lhes permitiam fornecer uma maior qualidade de informação.

Apesar do número de entrevistas realizadas ter sido relativamente reduzido face ao universo, a amostra seleccionada foi considerada relevante para o estudo em questão. Um maior número de entrevistas iria conduzir a resultados idênticos uma vez que pelas opiniões recolhidas a estes catorze elementos, os resultados obtidos apontam para um sentimento comum, partilhado entre todos.

6.4 CARACTERIZAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DO HOTEL

O estudo da Cultura Organizacional do Hotel em análise teve por objectivo procurar definir qual é o tipo de cultura existente no Hotel e como se caracteriza (os valores inerentes, o estilo de gestão, a definição de responsabilidades, a polivalência, a avaliação de desempenho, o grau de participação e de satisfação e ainda o tipo de comunicação existente).

Da análise das entrevistas resultou uma percepção bastante clara acerca da Cultura Organizacional do Hotel. Assim, existe um aspecto formal ou formalizado que se encontra espelhado nos princípios definidos pela Política da Qualidade, comumente aceite, mas existe também um lado informal sentido e partilhado pelos trabalhadores que foge um pouco ao que é estipulado pelas normas da qualidade. Desta forma, posso referir que alguns elementos se sentem mais pró-activos face à qualidade e outros actuam mais por “arrastamento” ou por imposição.

Relativamente aos valores formais partilhados, estes espelham-se nos princípios da Política de Qualidade definida, a qual é divulgada a todos os novos colaboradores logo que são admitidos e também porque se encontra afixada em local visível em todos os Departamentos.

Pela análise das respostas dadas nas entrevistas e atendendo ao Guião da Entrevista, os valores citados e ordenados por ordem decrescente, sendo os cinco primeiros os que podemos identificar como os princípios basilares orientadores da actuação do Hotel, são: 1º a satisfação total do cliente, 2º o cumprimento de normas formais, 3º o bom ambiente entre as pessoas, 4º

vencer a concorrência, 5º centralização das decisões, 6º poder das chefias, 7º competências técnicas dos funcionários, 8º realização pessoal e profissional, 9º ouvir a opinião e as sugestões das pessoas, 10º reuniões periódicas entre os funcionários e as chefias, 11º trabalho em equipa e descentralização.

Através das respostas obtidas pelas entrevistas, e atendendo àquelas cuja frequência é maior, a percepção obtida no que diz respeito ao facto dos trabalhadores serem informados das actividades e decisões tomadas pela empresa, houve unanimidade em referir que existe um elevado desconhecimento face às mesmas. Alguns funcionários consideram-se em certo sentido surpreendidos com determinadas consequências de decisões tomadas pela Direcção e que não lhes foram comunicadas atempadamente (foi o caso da instalação do sistema wi-fi internet wireless nos quartos, o qual foi instalado e divulgado a nível externo antes de ser comunicado internamente, o que deu origem a situações de clientes a questionar a Recepção acerca deste serviço e os recepcionistas não terem conhecimento).⁴³ Podemos rever neste aspecto o estilo de gestão pouco participativo e a deficiente comunicação existente no Hotel em estudo.

Relativamente à questão de saberem a quem se devem dirigir para resolver problemas do quotidiano, a percepção das hierarquias encontra-se bem assimilada evitando-se ao máximo a consulta de pessoas que não as imediatamente superiores na cadeia hierárquica. Existe assim uma clara definição de responsabilidades, o que aliás vai totalmente ao encontro das directrizes definidas pela Norma ISO 9001:2000 da Qualidade.

No que diz respeito à polivalência, ficou claro que todos os entrevistados desempenham normalmente apenas as suas funções (o que é definido pela qualidade), porém, quando são chamados a fazerem as funções dos colegas devido a situações diversas tais como: férias, faltas ou baixas, tal é considerado como sendo essencial ao funcionamento do Hotel e por essa razão essa disponibilidade é já considerada como um dado adquirido. Não havendo, no entanto, nenhuma contrapartida para o trabalhador (foi o caso da substituição de uma colaboradora do Departamento Administrativo que teve um problema de saúde repentino, tendo que ficar um bagageiro a assegurar indefinidamente as funções dela, com os consequentes prejuízos para a Recepção que ficou reduzida a apenas um bagageiro).⁴⁴

No que toca à avaliação de desempenho, esta é considerada apenas como algo relevante unicamente no que diz respeito à continuidade dos funcionários no exercício das suas funções, uma vez que não é acompanhada de quaisquer compensações nem incentivos para os bons desempenhos, determinando apenas se o contrato desse funcionário é renovado ou não (no caso

⁴³ Entrevista com o Chefe de Recepção do Hotel.

⁴⁴ Entrevista com o Responsável do Departamento Administrativo.

dos contratados a prazo, e no caso dos efectivos é uma informação meramente circunstancial necessária ao preenchimento dos registos da Qualidade, conforme foi confirmado pelos vários entrevistados).

Relativamente ao grau de participação na tomada de decisões, a percepção geral dos entrevistados é de que esta é mínima, ou seja, não têm efectivamente participação alguma nas decisões tomadas pela Direcção, e inclusivamente, muito pouco conhecimento dos resultados alcançados. Tal facto acaba por conduzir a um reduzido grau de satisfação, uma vez que os trabalhadores são solicitados a fazerem propostas, sugestões e críticas que pouco ou nada são seguidas. Assim, das alternativas apresentadas no Guião da Entrevista como medida do grau de satisfação, o indicador mais escolhido foi o do Pouco Satisfeito. Nas razões explicativas registadas apontam-se a falta de incentivos e a falta de ferramentas adequadas para o trabalho.

Quanto à comunicação existente, a percepção geral dos entrevistados é de que a comunicação é má entre os dirigentes e os trabalhadores, e boa entre os trabalhadores, o que revela que o ambiente de trabalho entre colegas é bom, o que facilita o desempenho das tarefas diárias. A forma como geralmente têm conhecimento das decisões tomadas é através dos colegas, e pontualmente por escrito por superiores (através de comunicações internas e memorandos). Consideram que a comunicação estabelecida entre Departamentos é de forma geral suficiente, eficaz mas burocrática (complexa), e entre Departamentos e Direcção é estritamente informativa, conforme confirmado pelos vários entrevistados.

Podemos referir que, de uma forma geral, o sentimento partilhado por todos os entrevistados revelou que as aspirações relativamente aos valores desejados para o Hotel atingir seriam os seguintes: satisfazer os clientes, aumentar a boa imagem da organização, tornar a organização mais produtiva e eficaz, promover a participação activa de toda a organização, fomentar um bom ambiente de trabalho e aumentar a satisfação e motivação revertendo para a optimização da qualidade dos serviços prestados.

Apesar de ser fulcral o envolvimento e comprometimento por parte da Direcção para com os princípios da Qualidade de modo que estes continuem a orientar a actuação da organização, a percepção sentida é de que houve efectivamente um comprometimento inicial muito forte por parte do Director Geral relativamente à Qualidade mas que com o tempo ele se tem vindo progressivamente a afastar: “A Qualidade já teve melhores dias...”.⁴⁵ É desta forma que os colaboradores com maior antiguidade na organização testemunham a realidade quotidiana da empresa.

⁴⁵ Entrevista com a Governanta Geral do Hotel.

A preocupação em satisfazer o cliente manifesta-se no cumprimento das exigências de Qualidade impostas pela certificação e pelo cumprimento das solicitações do cliente. Os requisitos da Qualidade impõem o princípio da melhoria contínua e do acompanhamento diário das reclamações e sugestões apresentadas pelos clientes, nomeadamente através do levantamento de acções correctivas e de melhoria, as quais são encaradas pelos trabalhadores como um mal necessário. O levantamento de uma não conformidade é sempre acompanhado de uma acção correctiva e, portanto, de um consequente pedido de esclarecimento com chefe do respectivo departamento do qual dependa essa ocorrência. A finalidade é a de se poderem apurar responsabilidades face ao sucedido. As não conformidades são posteriormente tratadas estatisticamente e são identificados os departamentos “críticos”. Geralmente nos dias em que são realizadas auditorias internas aos departamentos, com a finalidade de verificar se estão a ser cumpridas as directrizes impostas pela Qualidade, é sentida uma grande tensão e nervosismo por parte de todos os trabalhadores uma vez que nenhum chefe de departamento quer que o seu departamento seja acusado de ter o maior número de não conformidades.

No que diz respeito ao aspecto informal da Cultura existente no Hotel, verifica-se uma necessidade muito grande por parte de todos, mas em especial dos chefes de departamento, em “sobreviver” às dificuldades sentidas no dia-a-dia, mantendo os clientes satisfeitos apesar das dificuldades de falta de pessoal e até de material, e também de sentir aceitação e reconhecimento por parte da Direcção. A ausência total desse reconhecimento leva-os muitas vezes a esforçarem-se ao máximo e darem sempre o seu melhor em inúmeras situações em que o seu desempenho é posto à prova (apesar de considerarem que esses esforços não são nem compensados nem reconhecidos).

Assim, enquanto uns trabalhadores se identificam mais com a organização e “vestem a camisola” (comportamento que é observável genericamente em todos os chefes de departamento), outros, por sua vez, actuam basicamente por imposição das regras existentes (é o caso das empregadas dos andares, da cozinha e até da recepção). Posso referir que grande parte do sucesso do Hotel deve-se precisamente a esse espírito de entrega por parte dos responsáveis dos departamentos que não deixam que o serviço que dependa deles deixe de ser feito ou perca qualidade.

Antecipar a concorrência na oferta de novos produtos aos clientes, surpreendê-los e descobrir o que os clientes querem e necessitam é uma das preocupações constantes do Departamento Comercial. Esta é uma das formas encontradas para fidelizar a carteira de clientes e angariar novos e potenciais clientes.

Para que estes objectivos sejam possíveis, há que contar com um conjunto de colaboradores motivados e com formação adequada. No que diz respeito à formação, é elaborado um Plano Anual de Formação com base nas necessidades de formação detectadas pelos vários responsáveis dos departamentos e também pelas solicitações dos próprios colaboradores.

Não obstante o que acabei de referir, efectivamente, o que se verifica no Hotel em estudo e que está evidenciado nos resultados das entrevistas realizadas, é que o estilo de gestão do hotel é do tipo centralizado e pouco participativo. A autoridade, a disciplina e o poder das chefias ainda são aspectos aos quais a Direcção do Hotel atribui uma grande importância. Assim, existe uma clara definição de responsabilidades, e apesar da inevitável polivalência, devido ao facto de haver poucos colaboradores a trabalhar no Hotel, tal não é oficialmente reconhecido nem tão pouco compensado.

Não existem recompensas psicológicas (como exemplos posso citar alguns casos que se verificam noutras organizações: medalha de mérito, quadro de honra, cartão de felicitações, palavras de agradecimento ou reconhecimento por parte da chefia, etc.), nem financeiras (como exemplos posso citar alguns casos que se verificam noutras organizações: um prémio em dinheiro, uma oferta de uma noite num hotel, uma entrada no Health Club, um jantar, etc.).

Assim, o estilo de gestão característico deste Hotel gera pouca interactividade e pouca motivação. Os colaboradores referem que muitas vezes as suas opiniões não são ouvidas e que por vezes faltam as ferramentas de trabalho adequadas.

Algumas das sugestões apresentadas pelos colaboradores através da Caixa de Sugestões, não são concretizadas nem atendidas.

A avaliação de desempenho é feita anualmente, de forma burocrática e com carácter meramente informativo, não existindo quaisquer benefícios para os bons desempenhos (não está criado um sistema de regalias e de prémios associado ao desempenho). Na entrevista realizada ao Chefe de Recepção ele indicou que na altura do Euro 2004 o esforço de trabalho triplicou, mas posteriormente não houve qualquer compensação financeira e nem sequer um reconhecimento por parte da Direcção.

No que diz respeito à rotatividade dos recursos humanos do Hotel, podemos referir que alguns postos de trabalho são ocupados já há alguns anos pelos mesmos colaboradores, nomeadamente a nível de chefias dos departamentos. Porém, a nível geral do Hotel verifica-se uma acentuada rotatividade (como aliás é característico no sector hoteleiro), o que traduz também uma certa insatisfação face ao posto de trabalho, a qual está relacionada com o baixo salário e com

os horários (rotativos e repartidos), mas também com a pouca motivação no local de trabalho (não existe progressão de carreiras, a formação dada é insignificante, não existem quaisquer regalias além do vencimento, os colaboradores não participam nos processos de decisão nem são ouvidas as suas reclamações).

A comunicação interna na organização a nível horizontal, entre departamentos, é considerada como suficiente apesar de muito burocrática e nem sempre eficaz. A nível vertical (da Direcção para os Departamentos) é claramente insuficiente. São realizadas poucas reuniões entre a Direcção e os responsáveis dos Departamentos. A pouca comunicação existente nestas reuniões reveste na maioria das vezes um carácter meramente informativo e não participativo.

Apesar de tudo quanto referi anteriormente, devo salientar que o ambiente de trabalho entre colegas é bastante alegre e informal, havendo inclusivamente alguns elementos que convivem fora do horário de expediente e fora das instalações do hotel. Muitas vezes, quando é necessário trabalhar horas extra, os funcionários fazem-no não só por necessidades financeiras mas também pelo “espírito de dever cumprido”. Assim, e apesar das contrariedades (algumas delas incontornáveis porque dependem de decisões da Direcção), os colaboradores do hotel até “vestem a camisola”, e quando é necessário dão o seu melhor. Tal deve-se essencialmente ao bom relacionamento entre colegas e entre estes e as chefias directas.

6.5 A NOÇÃO DE QUALIDADE PERCEPCIONADA PELOS DIFERENTES SUJEITOS E O MODO COMO ESSA NOÇÃO AFECTA O DESEMPENHO

Do ponto de vista dos trabalhadores e partindo dos resultados obtidos com as entrevistas conclui-se que, de uma forma geral todos os entrevistados possuíam uma percepção positiva acerca da Qualidade e souberam definir em traços gerais os seus pressupostos. Também, de uma forma geral partilhavam da opinião que a Qualidade tinha sido bem introduzida e adaptada à realidade do Hotel. Concordaram que esta foi bem sucedida e que com a introdução do SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) houve uma melhoria acentuada no funcionamento geral do hotel, permitindo uma maior previsibilidade na actuação dos vários departamentos e um controlo mais rigoroso do seu desempenho. Desta forma, defenderam que de certa forma o SGQ passou a constituir um importante instrumento de gestão na medida em que permite avaliar o desempenho da organização no seu todo e nas suas partes constituintes.

Assim, da parte dos responsáveis dos departamentos estes manifestaram uma opinião satisfatória face à adopção da certificação do Hotel e consideram mesmo que através dela puderam

aperceber-se melhor dos pormenores inerentes às suas tarefas e de como poderiam evitar enganos e corrigi-los diariamente no sentido de uma melhoria contínua. Havendo registos escritos, os factos e as datas ficam registadas permitindo um controlo mais rigoroso dos prazos de realização das próprias tarefas mas também um maior controlo do desempenho dos restantes departamentos e até dos fornecedores. Com o preenchimento dos registos os colaboradores apercebem-se dos pormenores a que os clientes dão importância e de como podem actuar com vista a uma melhoria contínua.

Os chefes de departamento concordaram que face à concorrência o SGQ constitui uma mais valia, uma vez que permite satisfazer com maior detalhe e rigor as exigências dos clientes.

Todos os entrevistados, porém, sustentaram que no desempenho das suas tarefas diárias, o cumprimento dos requisitos impostos pelo SGQ é pesado a nível burocrático, implicando o preenchimento de múltiplos registos e dificultando, desta forma, a comunicação entre os departamentos, já que quase tudo deve revestir a forma escrita.

No que diz respeito a tomarem a iniciativa de comunicar eventuais alterações aos procedimentos, caso considerassem necessário, poucos foram os que se mostraram dispostos a tal, demonstrando uma certa passividade ou mesmo dificuldade em mudar as actuais rotinas.

Todos, de uma forma em geral, referiram que os aspectos da qualidade que consideravam mais relevantes no interesse dos clientes são o cumprimento das tarefas nos prazos definidos e a simpatia no atendimento.

Do conjunto dos entrevistados, os colaboradores subordinados foram os que mais se queixaram de falta de meios necessários para poderem cumprir os requisitos da Qualidade. Assim, por vezes são lhes exigidos esforços acrescidos de modo a poderem cumprir as suas tarefas devido à falta dos meios adequados de trabalho (por exemplo, a empregada de andares referiu o facto dos carrinhos de transporte de roupa de cama estarem velhos e serem difíceis de manobrar nos corredores quando vão carregados com a roupa, o que dificulta em muito as tarefas diárias e atrasa o serviço).

De uma forma em geral todos os entrevistados consideram que o SGQ constitui um bom meio para a transmissão dos conhecimentos, porque ao serem entregues (logo no primeiro dia de trabalho) aos novos colaboradores cópias das instruções de trabalho inerentes ao seu serviço, estes tomam imediatamente conhecimento de informações importantes e necessárias a uma boa adaptação ao novo posto de trabalho.

Os colaboradores de uma forma em geral apercebem-se de que a qualidade é um “mal necessário”. “Mal” porque obriga-os a cumprirem determinados requisitos e a registarem tudo nos respectivos documentos, o que traduz um aumento considerável na carga burocrática das rotinas diárias. Mas também necessário, porque alguns clientes e alguns fornecedores já o exigem. Os hotéis concorrentes na sua maioria, não se encontram certificados e tal facto constitui uma mais valia comercial considerável, principalmente para determinados segmentos de clientes, nomeadamente, o mercado alemão e o inglês já muito habituado à qualidade imposta pela certificação dos hotéis a nível internacional.

Assim, e do ponto de vista dos clientes, a certificação significa para estes, que falhas consideradas básicas a nível do serviço nunca se verificarão num hotel que seja certificado, e desta forma, contam logo à partida com um serviço de excelência em que todos os pormenores são tidos em conta.

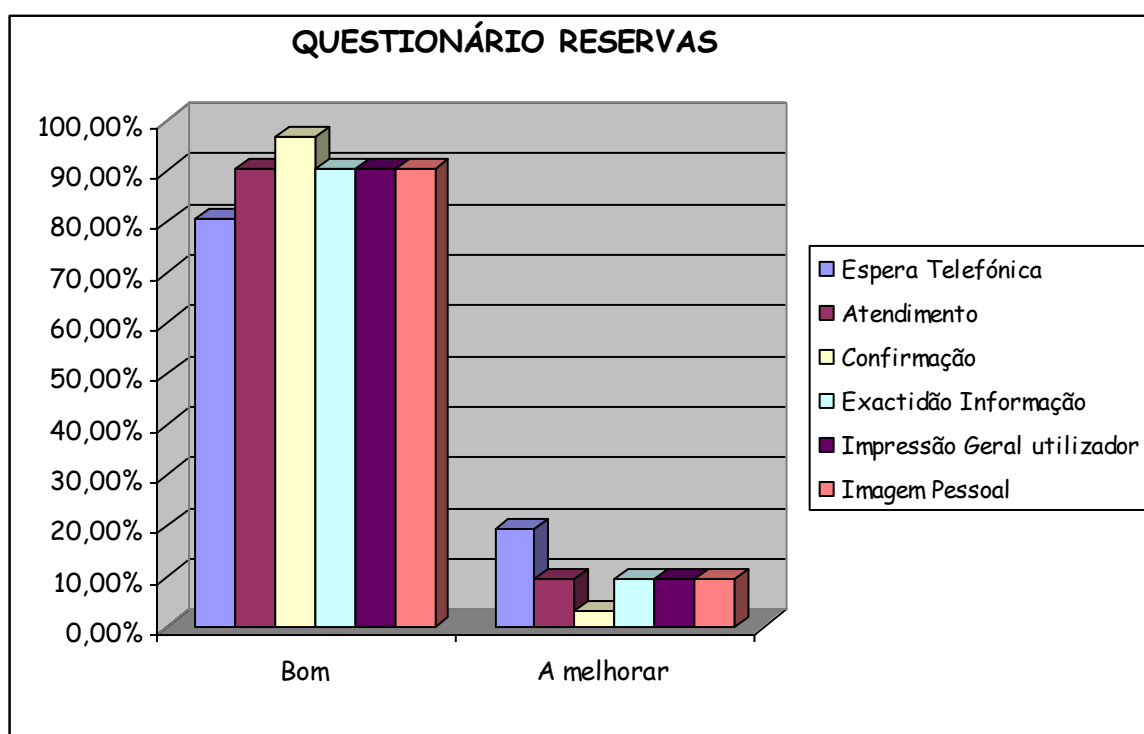
A qualidade esperada pelo cliente face ao serviço oferecido, é já um elemento dominante no quotidiano do hotel, e que lentamente se foi incorporando na cultura organizacional do hotel. Assim, podemos dizer que de certa forma a cultura e a qualidade interagem no sentido em que a qualidade é um aspecto da cultura, enquanto qualidade esperada, desempenho.

A cultura dominante existente no hotel encontra-se já em estreita relação com a necessidade de apresentar resultados de qualidade, verifica-se assim um interface entre a cultura existente e a qualidade. Este facto verifica-se nos resultados obtidos com as entrevistas na medida em que todos os elementos entrevistados referem a necessidade de satisfazer as necessidades dos clientes e identificam o resultado do seu trabalho com essa satisfação - “Trabalhar bem significa que o cliente goste do serviço, fique contente e volte ao Hotel”.⁴⁶

No que diz respeito à qualidade percebida pelos clientes, podemos observar pelos resultados obtidos no tratamento estatístico dos vários questionários de qualidade de serviço onde estão registadas as opiniões dos clientes (ver Tratamento Estatístico nos Anexos 2 a 9).

⁴⁶ Entrevista à Empregada de Mesa

**Quadro 25: Questionário à Qualidade do Serviço de Reservas
- Tratamento Estatístico - Gráfico**

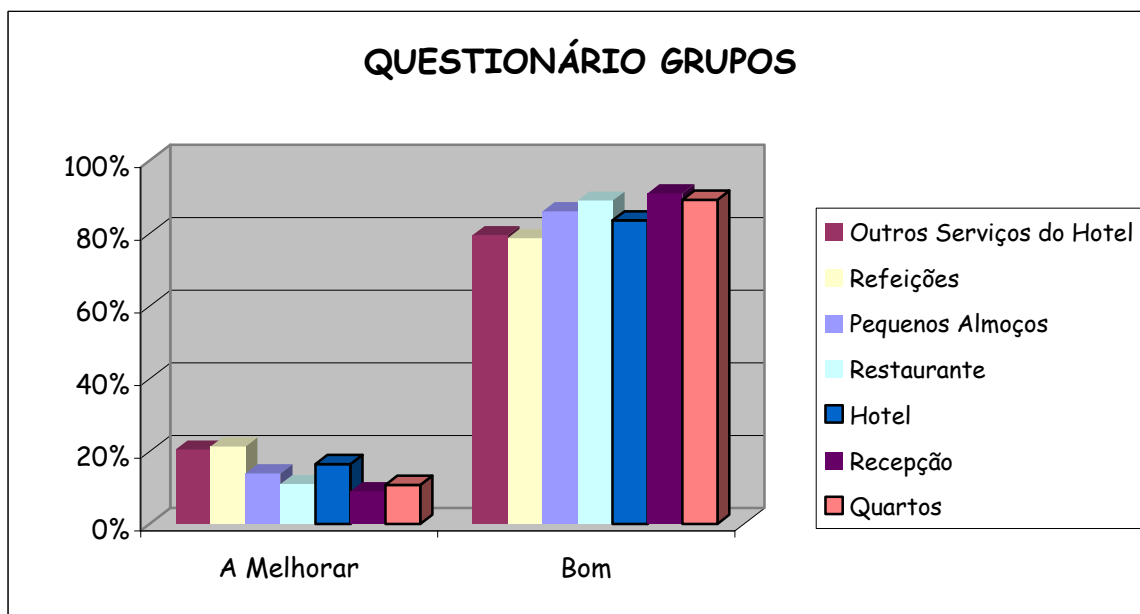


Das 31 respostas obtidas ao Questionário à Qualidade do Serviço de Reservas:

- 81% dos clientes considera o tempo de espera do atendimento telefónico bom, e apenas 19% dos clientes considera que este deveria melhorar.
- 97% considera rápido o tempo de resposta escrita, e apenas 3% a melhorar.
- 90% considera o atendimento bom, eficiente, disponível e simpático, e apenas 10% a melhorar.
- 90% dos clientes considera a informação prestada pelas Reservas exacta
- 90% tem uma boa imagem do Hotel e dos seus serviços.

Neste questionário, 21,5% dos clientes recomendariam o Hotel, 16% escolheram o Hotel pela sua localização e 19,4% escolheram o Hotel pela sua relação qualidade/ preço.

Quadro 26: Questionário Grupos - Tratamento Estatístico - Gráfico

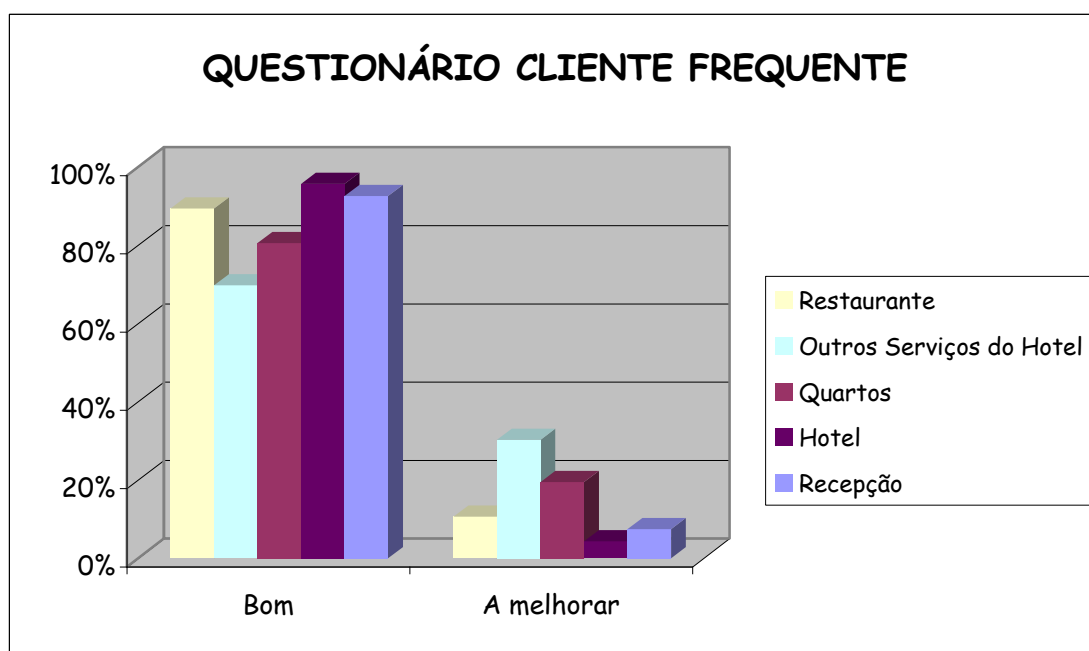


Das 44 respostas obtidas ao Questionário para Grupos:

- 83% dos clientes consideram o Check-in bom e apenas 17% considera que este deveria ser melhorado.
- As percentagens para o Ccheck-out são de 91% bom e 9% a melhorar.
- 91% bom e 9% a melhorar, são atingidos no que diz respeito à atitude do staff.
- Relativamente à qualidade no serviço de quartos 89% considera bom e 11% refere que deveria melhorar.
- No que diz respeito à qualidade prestada no serviço do Restaurante 86% considera que existe uma boa variedade e reposição de comidas e bebidas, apenas 14% considera que este serviço deveria melhorar.
- 79% dos clientes aprecia as refeições servidas mas 21% considera que se deveria aperfeiçoar este serviço no que diz respeito às temperaturas e quantidades das comidas, bem como na apresentação dos pratos e na confecção dos mesmos.
- No que diz respeito aos outros serviços do Hotel, tais como Lavandaria, Health Club, Manutenção, Bar, Room Service e Serviço de Telefones, 79% dos clientes tem um boa opinião, mas 21% defende que deveriam melhorar.

A nível da apreciação geral do Hotel, 84% dos clientes considera positiva e 16% considera que deveria melhorar.

Quadro 27: Questionário Cliente Freqüente - Tratamento Estatístico - Gráfico

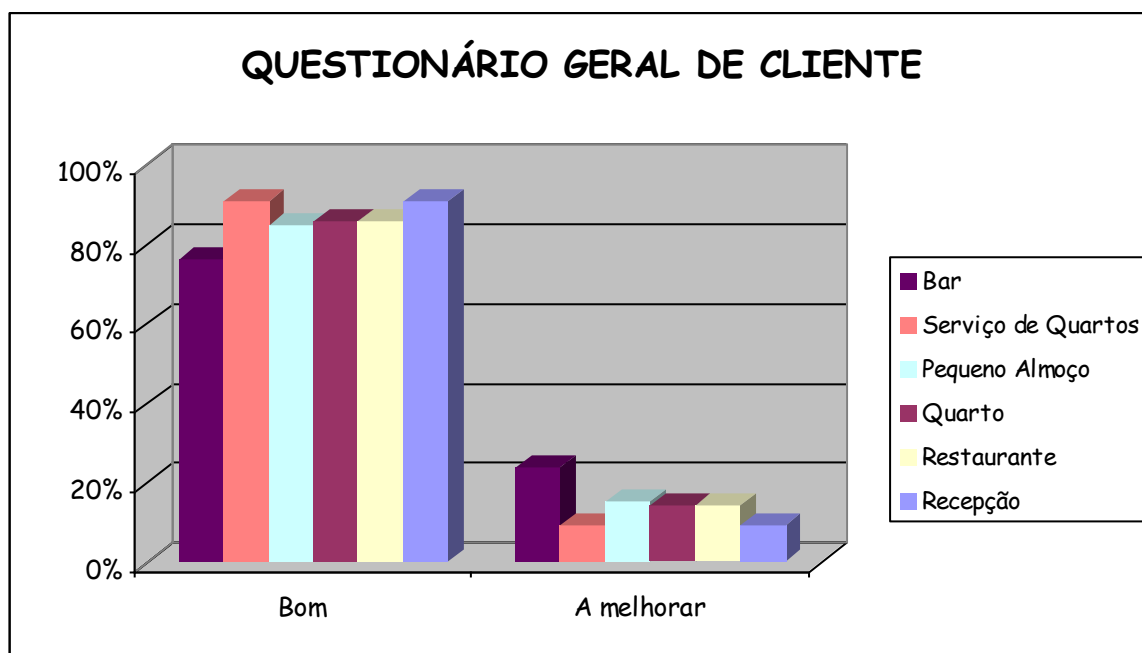


Das 10 respostas obtidas ao Questionário de Cliente Frequente:

- 92% dos clientes consideram o Check-in bom e apenas 8% considera que este deveria ser melhorado.
- As percentagens para o Check-out são de 91% bom e 9% a melhorar.
- A atitude do staff apresenta 94% bom e 6% a melhorar.
- Relativamente à qualidade no serviço de quartos 81% considera bom e 19% refere que deveria melhorar.
- No que diz respeito à qualidade prestada no serviço do Restaurante 92% considera que existe uma boa variedade e reposição de comidas e bebidas, apenas 8% considera que este serviço deveria melhorar.
- 88% dos clientes aprecia as refeições servidas mas 13% considera que se deveria aperfeiçoar este serviço no que diz respeito às temperaturas e quantidades das comidas, bem como na apresentação dos pratos e na confecção dos mesmos.
- No que diz respeito aos outros serviços do Hotel, tais como Lavandaria, Health Club, Manutenção, Bar, Room Service e Serviço de Telefones, 70% dos clientes tem uma boa opinião, mas 30% defende que deveriam melhorar.

A nível da apreciação geral do Hotel, 96% dos clientes considera positiva e 4% considera que deveria melhorar.

Quadro 28: Questionário Geral de Cliente - Tratamento Estatístico – Gráfico



Das 86 respostas obtidas ao Questionário Geral de Cliente:

- 91% dos clientes consideram o serviço da Recepção bom e apenas 9% considera que este deveria ser melhorado.
- Relativamente à qualidade no serviço de quartos 86% considera bom e 14% refere que deveria melhorar.
- No que diz respeito à qualidade prestada no serviço do Restaurante 86% considera que existe uma boa variedade e reposição de comidas e bebidas, apenas 14% considera que este serviço deveria melhorar.
- 85% dos clientes aprecia os pequenos-almoços mas 21% considera que se deveria aperfeiçoar este serviço no que diz respeito ao acolhimento e à qualidade das comidas. No que diz respeito serviço de Bar, 76% dos clientes tem um boa opinião, mas 24% defende que deveria melhorar.

Da análise geral de todos os inquéritos entregues aos clientes, resultou que, em valores aproximados, as percentagens a melhorar são: Recepção 8%, Reservas 10%, Restaurante 14%, Quartos 12%, Geral Hotel 10%.

Estas percentagens são relativamente baixas, o que traduz que a nível geral o desempenho do Hotel é bom apesar de ter alguns pontos a melhorar. É de salientar a importância dos comentários e sugestões dos clientes (ver tratamento estatístico em Anexo). Através da análise destes resultados podemos também identificar áreas críticas, ou seja, aquelas que levantam sempre mais reclamações e pontos a melhorar, nomeadamente, os Quartos e o Restaurante.

6.6 QUALIDADE VERSUS BUROCRACIA

Pela forma como a Qualidade se encontra actualmente implementada no Hotel, esta tende a gerar processos burocráticos. Tal é observável pela enorme quantidade existente de documentos de preenchimento diário, designados por Registos da Qualidade ou RQ's, existindo um total de 86 RQ's, e sendo estes, quase na totalidade, de preenchimento obrigatório.

Esses registos são ainda controlados por edição e versão, assim, sempre que seja emitida uma nova edição ou versão de cada um deles, essa nova edição ou versão deve ser rubricada por quem elaborou, por quem reviu (responsável do departamento) e pela direcção e posteriormente distribuída por todos os departamentos, acompanhada com um memorando de distribuição, o qual deve também ser assinado por todos (ou pelos responsáveis dos departamentos a quem esses registos digam respeito).

Também, toda a comunicação entre departamentos é feita de forma escrita via comunicações internas ou memorandos, o que por si torna os processos de comunicação mais lentos. Assim, e dada a rapidez com que a informação é alterada, é exigido que se estejam permanentemente a emitir documentos novos e novas comunicações. Tal é mais fortemente sentido no departamento Comercial, o qual, actualiza quase diariamente os preços acordados com os clientes, e deve informar de imediato a Recepção, por escrito, sempre que haja alterações às condições acordadas, através de emissão de nova versão de RQ onde constam os preços definidos. Como tal nem sempre acontece, surgem erros nos preços cobrados verificando-se, desta forma, uma certa descoordenação entre departamentos.

A escassez de pessoal no exercício das diversas funções também é um factor relevante para o não preenchimento de todos os RQ's exigidos. Assim, por serem poucos funcionários, muitas vezes estes não têm tempo suficiente para preencherem os documentos com o rigor necessário, acontecendo frequentemente que alguns RQ's, que até seriam importantes para aferir o grau de satisfação dos clientes, não são tidos em consideração. Verifica-se assim, que muitas vezes a comunicação passa a ser feita via contacto telefónico, deixando de haver registos escritos das correcções efectuadas nas actividades diárias, sendo desta forma ignorado um requisito importante da Qualidade exigido pela Norma ISO 9001:2000 que é o controlo da execução das tarefas.

A escassez de pessoal no exercício das diversas funções também pode ser considerado como um factor relevante para o não cumprimento das funções com a qualidade e o rigor exigido,

nomeadamente no que diz respeito ao departamento de Andares, uma vez que as funcionárias passaram recentemente de 15 quartos para 17 quartos a serem limpos diariamente, o que provoca um aumento dos enganos, das trocas, dos esquecimentos, ou seja, são feitas limpezas menos rigorosas o que coloca em causa a própria qualidade do serviço.

Assim, verifica-se que existe um disfunção, ou seja, ao tentar ser tão rigorosa a qualidade impôs tantos registos que pela falta de tempo e de pessoal ou são ignorados ou então podem provocar atrasos no serviço e até erros na execução das tarefas.

O que se verifica, quer pela análise dos resultados obtidos quer com as entrevistas quer com os questionários, é que há uma grande necessidade de rever os procedimentos existentes e reduzir os registos escritos de preenchimento obrigatório. Isto traduz-se, por outras palavras, em agilizar os procedimentos de forma a não perder o controlo das tarefas executadas mas facilitar a realização das mesmas.

Um dos pontos referidos por todos os responsáveis dos departamentos diz respeito precisamente à necessidade de adaptar os requisitos da qualidade à realidade actual do Hotel, isto devido ao facto desta unidade hoteleira já ter tido equipas mais numerosas e nos últimos anos ter vindo a reduzir drasticamente o número de trabalhadores ao serviço. Se no passado era possível cumprir com os requisitos impostos pela qualidade, neste momento tudo se encontra dificultado pelo facto de serem menos os funcionários a fazerem as mesmas tarefas.

6.7 A IMPORTÂNCIA DO ENVOLVIMENTO DE TODA A ESTRUTURA E AS DIFICULDADES INERENTES

Como já foi referido anteriormente, a Cultura Organizacional do Hotel em estudo está baseada na Qualidade e os valores da Qualidade surgem como elementos da própria Cultura. Ainda que hoje se verifique uma percepção da qualidade nos valores dos vários entrevistados, emerge ainda uma forte burocracia que carece de um maior controlo e transformação de modo a permitir uma adequação do modo de funcionamento do Hotel ao que é exigido pelo contexto actual.

Conforme tudo quanto foi referido anteriormente, Cultura Organizacional, Qualidade e Burocracia, podem funcionar em simultâneo e até produzir resultados positivos (como os alcançados por este Hotel), desde que a cultura existente esteja sensibilizada e mobilizada (logo seja favorável) para os princípios da Qualidade, e desde que a Burocracia seja controlada e agilizada de modo a não “sufocar” o funcionamento da própria organização.

Porém, o que torna mesmo isto tudo possível, é sem dúvida o apoio por parte da Direcção, no seu papel de orientar, estimular e apoiar o funcionamento de toda a organização dentro dos “moldes” que a qualidade obriga. A Direcção não pode de forma alguma manter-se distanciada da realidade do quotidiano da organização e deixar de acreditar nos princípios da qualidade. A direcção constitui o “motor” da organização e deve ser a primeira a dar o exemplo, sem o qual toda a organização perde o seu “rumo”. Os funcionários têm a percepção da primazia do cliente quando a Direcção sabe reconhecer a importância dos seus Recursos Humanos.

As dificuldades inerentes a todo este processo, prendem-se muitas vezes com a falta de tempo por parte da Direcção em inteirar-se das dificuldades com que os funcionários muitas vezes se deparam. Por essa razão a comunicação horizontal mas principalmente vertical é tão importante. Muitas vezes a Direcção encontra-se ocupada em inúmeros outros projectos que podem até nem estar relacionados com o funcionamento da organização em causa, mas que dela retiram proveitos para outros investimentos, e colocam desta forma em causa o sucesso da organização.

Outra dificuldade encontrada é a falta de tempo que muitos funcionários revelam para aperfeiçoar-se e frequentarem acções de formação. A qualidade pressupõe que os colaboradores se aperfeiçoem nas suas tarefas e para tal é fundamental a frequência de acções de formação. Porém, os horários repartidos, as folgas que não coincidem com os fins-de-semana limitam em muito o tempo que os funcionários possuem para poderem conviver com os familiares. Por essa razão, todo o tempo disponível é pouco para, nomeadamente, darem atenção aos filhos. Além disso, e como os salários pagos são baixos muitas vezes acabam por trabalhar muitas horas extraordinárias, o que lhes reduz ainda mais o tempo livre para a formação. Desta forma, a formação não está contemplada no horário de serviço. É-lhes exigido profissionalismo mas não lhes são dadas as condições necessárias para que esse aperfeiçoamento seja possível.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A popularidade que a noção de Cultura Organizacional tem vindo a adquirir é algo notório. Tal deve-se ao facto de vivermos numa época em que são exigidas às empresas mudanças radicais na sua organização e na sua forma de agir face ao mercado (cada vez mais exigente e diferenciado). Uma vez que a cultura organizacional constitui a base do funcionamento das empresas, esta poderá condicionar de forma determinante as estratégias adoptadas e o seu desempenho. A meu ver a Cultura configura ou influencia a estrutura organizacional das empresas.

A Cultura Organizacional surge como uma mais valia na gestão das organizações, uma vez que, pelas suas características, desempenha um papel fulcral no relacionamento entre os indivíduos (enquanto seres portadores de cultura), e consequentemente tem um impacto determinante ao nível da eficácia das organizações. A meu ver, a cultura constitui, assim, um factor de contingência, que influencia o funcionamento organizacional, e dado que cada sociedade tem a sua própria cultura, há que ter em conta a influência da cultura de uma sociedade sobre as estruturas e os processos das organizações que operam no seu seio, assim como sobre as atitudes, as necessidades e as motivações dos seus trabalhadores e gestores.

O êxito dos projectos de mudança depende em grande parte, do envolvimento dos elementos da organização em prol de um determinado objectivo, contribuindo para isso o talento e a atitude da gestão em orientar e adaptar a cultura de base da empresa, as estruturas e os sistemas formais de gestão, atempadamente, de acordo com as estratégias definidas.⁴⁷

Atendendo à questão que se o modelo de administração burocrático de Max Weber é aplicado, ainda hoje, nas organizações, podemos concluir afirmativamente. De facto, existem estruturas burocráticas nas organizações actuais, nomeadamente na empresa citada como exemplo.

De facto, o modelo Weberiano constitui ainda hoje uma forte referência, uma vez que este demonstra ainda muita actualidade e utilidade, independentemente do facto de conter inúmeras disfunções, ou seja, características negativas, as quais cabe às empresas verificar, e posteriormente, corrigir de forma determinada e constante. Desta forma, burocrático não significa ter, necessariamente, só aspectos negativos, tudo vai depender da forma como as empresas vão desenhar as suas estruturas organizacionais e encarar os seus recursos humanos.

A problemática desta pesquisa centrou-se na questão de saber até que ponto as normas da Qualidade geravam eficiência. Da análise das entrevistas ficou bem explícito que efectivamente a Qualidade visa a melhoria contínua do serviço prestado e actua ao nível dos procedimentos

⁴⁷ KOVACS, Ilona; CERDEIRA, Maria da Conceição, op. cit.

diários. Mas também, possui um lado negativo uma vez que pela carga burocrática que acarreta pode tornar-se numa fonte de ineficácia. Porém, esta desvantagem poderá ser contornada desde que para isso haja uma vontade partilhada no sentido de se esforçar por adaptar os princípios rígidos da Qualidade à realidade objectiva do quotidiano da organização.

Outra das questões abordadas neste estudo, prendeu-se com a análise da forma como a Cultura Organizacional pode funcionar como um factor de bloqueio à correcta aplicação dos princípios das normas da Qualidade. Desta forma, foi fundamental o esforço acentuado, pelo menos numa fase inicial, por parte da Direcção, em envolver as equipas dos vários departamentos no processo da certificação. A Direcção teve a preocupação de explicar a necessidade e as vantagens organizacionais da Qualidade, referindo que esta não só constitui uma vantagem estratégica face à concorrência, mas também um poderoso instrumento de gestão, cuja missão é aumentar a eficácia e o rendimento do trabalho executado diariamente. Coube também à Direcção sensibilizar os trabalhadores, explicando-lhes que a Qualidade pode tornar-se num poderoso aliado nas suas actividades, porque permite uma melhor compreensão das tarefas do dia a dia e também definir concretamente as responsabilidades de cada um. No Hotel analisado verificou-se, assim, um envolvimento inicial muito acentuado por parte da Direcção, o que motivou os vários Departamentos no processo da Certificação da Qualidade e tal facilitou a correcta implementação da mesma.

No entanto, ao longo da realização do presente estudo, também se verificou que, esse entusiasmo inicial tem vindo a perder expressão, factor esse que, agravado pela redução de pessoal nas funções, pela acentuada rotatividade, pela ausência de material adequado para o trabalho e pela consequente desmotivação, tem vindo cada vez mais a reflectir-se no progressivo abandono dos registos da Qualidade, pondo em causa a qualidade do serviço prestado e a certificação em si.

Outro aspecto analisado foi o da cultura organizacional característica do Hotel em estudo, a qual possui um estilo de gestão centralizado, pouco participativo, com clara definição de responsabilidades, com poucas ou até mesmo nenhuma recompensas, onde as opiniões não são ouvidas e onde por vezes até chegam a faltar as ferramentas de trabalho adequadas. Desta forma, exigir a estes funcionários que cumpram escrupulosamente todos os requisitos inerentes à Qualidade torna-se em si uma tarefa inglória e difícil. Muitos reconhecem a necessidade e o valor da Qualidade mas estão desinteressados em dar o seu melhor à organização porque não estão motivados para tal, porque esta não lhes retribui da mesma forma. A insatisfação face ao posto de trabalho, relacionada com o salário baixo, com os horários rotativos e repartidos, com a falta de perspectivas de progressão de carreira, formação insuficiente, a não existência de quaisquer

regalias além do vencimento, e a falta de comunicação e participação, leva a que, de uma forma em geral, os funcionários deste hotel se limitem a cumprir medianamente as tarefas que lhes são pedidas. Muitas vezes chegam a verificar-se atitudes de descontentamento na forma como lidam com o material que lhes é dado para trabalharem.

Tudo isto, e ainda associado à elevada rotatividade dos recursos humanos do Hotel (o que torna difícil que os funcionários tenham tempo suficiente para interiorizarem os conhecimentos necessários ao bom desempenho das suas funções), prejudica claramente a qualidade do serviço prestado.

É preciso não esquecer que acima de tudo as organizações são constituídas por pessoas, e que além do cliente externo deve também não ser esquecido o cliente interno. Dificilmente se conseguem alcançar resultados de sucesso se se contar com “infra-estruturas humanas” empobrecidas e desvalorizadas.

A orientação futura, é no sentido de progressivamente se verificar uma gestão mais descentralizada e participativa, ou seja, em que periodicamente os trabalhadores possam ter acesso à informação necessária de modo a terem uma noção concreta de como evolui o negócio e de qual o seu grau de contribuição para o sucesso da empresa.

É fundamental uma comunicação efectiva e eficaz entre todos os elementos da estrutura organizacional, de modo a que os colaboradores possam ser ouvidos e desta forma incentivados a melhorar o seu desempenho no dia-a-dia. É importante que eles contribuam com sugestões que visem a melhoria do serviço prestado uma vez que são eles que lidam directamente com os clientes e se apercebem de eventuais falhas do serviço, ou até mesmo falhas nas ferramentas de trabalho. A avaliação de desempenho deve ser acompanhada de um sistema de incentivos, de modo a premiar o esforço efectuado, e também deve ter em conta a correcção de eventuais situações de incumprimento. A exigência e o rigor que a qualidade impõe aos funcionários no cumprimento das suas tarefas, deve ser acompanhada por um tratamento de qualidade para com os mesmos.

BIBLIOGRAFIA

ARTUR, Fernandes (2000) *Qualidade de Serviço – Pela Gestão Estratégica*, Cascais, Editora Pergaminho.

BANK, John (1998) *Qualidade Total*, Mem Martins, Edições Cetop.

BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. (1992) *Elementos de Comportamento Organizacional*, S. Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.

CHIAVENATO, Idalberto (1987) *Introdução à Teoria Geral da Administração*, S. Paulo, McGraw-Hill.

CROZIER, Michel (1964) “The Bureaucratic System of Organization”, in: **The Bureaucratic Phenomenon**, Chicago, The U. P. of Chicago, pp. 175-208.

CUNHA, Miguel Pinha; Rego, Arménio; CUNHA, Rita Campos e; CABRAL-CARDOSO, Carlos (2003) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, Editora RH, 2ª Edição.

DALE, Barrie e COOPER, Cary (1995) *Qualidade Total e Recursos Humanos*, Lisboa, Editorial Presença.

D’IRIBARNE, Philippe (1990) *L’Importance des Spécificités Culturelles Nationales dans la Gestion des Ressources Humaines*, Problèmes Économiques, (2171).

FEY, Robert e GOGUE, Jean Marie (1983) *Princípios da Gestão da Qualidade*, Lisboa, Ed. Fundação Calouste Gulbenkian.

FERREIRA, J. M. Carvalho (coord.); NEVES, José; CAETANO, António (2001) *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, McGraw-Hill.

GAUTHENEY, Franck; XARDEL, Dominique (1993) *Le Management Interculturel*, Paris, Presses Universitaires de France, 2º. Édition corrigée.

GANHÃO, Fernando Nogueira e ARTUR, Pereira (1992) *A Gestão da Qualidade*, Biblioteca de Gestão Moderna, Lisboa, Editorial Presença.

GIL, António de Loureiro (1994) *Gestão da Qualidade Empresarial*, Cadernos Economia e Gestão, Mem Martins, Pub. Europa América.

HAMPHEN-TURNER, Charles (1993) *Cultura de Empresa*, Lisboa, Editorial Presença.

HOFSTEDE, Geert (1991) *Culturas e Organizações*, Lisboa, Ed. Sílabo.

HOFSTEDE, Geert et al. (1993) *Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis*, Organization Studies, 14, (4).

INOFOR (1999) *Hotelaria em Portugal*, Lisboa, Coleção de Estudos Sectoriais 3, Lisboa, Instituto para a Inovação na Formação, Secretaria de Estado do Emprego e Formação.

JEFFRIES, David R. e EVANS, Bill e REYNOLDS, Peter (1992) *Formar para a Gestão da Qualidade Total - TQM*, Lisboa, Edições Monitor.

KOTTER, John P.; Heskett, James L. (1994) *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial*, S. Paulo, Makron Books.

KOVACS, Ilona; CERDEIRA, Maria da Conceição (1998-99) *Cultura de Empresa e Gestão pela Cultura*, in Cadernos de Apoio de STE, 2º Ano, Gestão.

LOPES, Albino, RETO, Luís (1990) *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*, Lisboa, Ed. Sílabo.

MERTON, Robert K. (1968) *Estrutura Burocrática e Personalidade*, Capítulo VIII, in: Sociologia, Teoria e Estrutura, S. Paulo, Ed. Mestre Jon.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia (2002) *Teoria Geral da Administração*, S. Paulo, Ed. Thomson.

NEUVILLE, Jean-Philippe (1996) *La Qualité en Question*, Rev. Française de Gestion, nº 106.

PERROW, Charles (1986) *Complex Organizations – A Critical Essay*, Capítulo I, Terceira Edição.

PIRES, António Ramos (2000) *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*, Lisboa, Editora Sílabo.

QUINTAS, Paula (2003) *Direito do Turismo*, Braga, Ed. Almedina.

REVUE Française de Gestion, nº 106, Nov. Dez. 1996, pp. 99-10.

SAINSAULIEU, R. (1987) *Sociologie de L'Organisation et de L'Entreprise*, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques e Dalloz.

SCHEIN, Edgar (1985) *Organizational Culture and Leadership – A Dynamic View*, S. Francisco, California, Jossey-Bass Publishers.

SILVA, Luís Filipe Pires da, e, PEREIRA, António Mário Henriques (2000) *Qualidade – Certificação de Empresas*, Águeda, Ed. Abimota.

THÉVENET, Maurice (1989) *Cultura de Empresa, Auditoria e Mudança*, Lisboa, Ed. Monitor.

Documentos internos da empresa em estudo:

Política da Qualidade da Empresa / Regulamento Interno /Manual de Funções

Manual de Gestão da Qualidade / Instruções de Trabalho

Legislação em vigor:

Decreto Regulamentar nº 16/99 de 18 de Agosto

Decreto-Lei nº 66/98 de 18 de Março

Normas ISO do IPQ - 9000:2000, 9001:2000 e 9004:2000

Código de Boas Práticas para a Restauração Pública

CCT do Sector Hoteleiro

Diversos:

Quadros de Pessoal MSST - DEEP 2000

Inquérito ao Emprego Estruturado MSST – DEEP 2004 e 2005

Plano Nacional do Turismo

Livro Branco do Turismo

Revistas Publituris

Publicação do Observatório do Turismo de Lisboa

OCDE, Barómetro OMT do Turismo Mundial, Vol. 2, nº 1, Janeiro de 2004.

Sites consultados:

INE, Estatísticas do Emprego, in www.ine.pt

OCDE, Employment Outlook – Statistical Annex, in www.oecd.org

OMT, Faits Saillants du Tourisme, Édition 2003, in www.world-tourism.org

Página sobre o Turismo no site do Gabinete do Secretário de Estado do Turismo

EUROSTAT

ANEXOS